

Conversaciones Para la Acción y Ensayos Seleccionados

**Inculcando una Cultura de Compromiso
en Nuestras Relaciones de Trabajo**

Fernando Flores

Editado por María Flores Letelier

Conversaciones Para la Acción y Ensayos Seleccionados

Inculcando una Cultura de Compromiso en Nuestras Relaciones de Trabajo

**POR
Fernando Flores**

**EDITADO POR
María Flores Letelier**

Copyright © 2012
All rights reserved.
ISBN: 1508651884
ISBN 13:
9781508651888

Library of Congress Control Number: 2012914423
CreateSpace Independent Publishing Platform

Para Gloria, esposa, madre e inspiración

Índice de contenidos

Preámbulo

Prefacio

Agradecimientos

Introducción

Parte 1: Los Elementos Básicos

Capítulo 1: Conversaciones para la Acción

Capítulo 2: Coordinación Eficaz mediante Conversaciones para la Acción

Capítulo 3: Conversaciones para la Acción y Flujo de Trabajo Capítulo 4:

Conversaciones para las Posibilidades Capítulo 5: Juicios y Afirmaciones

Parte 2: Construyendo Compromiso

Capítulo 6: Caracterizaciones y Conversaciones para Avanzar Capítulo 7:

Manejando los Estados de Ánimo Capítulo 8: Sobre la Confianza

Capítulo 9: Construyendo y Liderando Equipos: Generando Conversaciones para Manejar los Compromisos

Parte 3: El Otro Lado de Hablar

Capítulo 10: Entendiendo las Preocupaciones tras las Peticiones Capítulo 11:

Dominios Recurrentes de las Preocupaciones Humanas Capítulo 12: Sobre el Escuchar

Preámbulo

Después de largo tiempo, al fin contamos con una recopilación de ensayos originales de Fernando Flores sobre su filosofía de la comunicación, que ha llegado a ser tan importante en los negocios. ¡Bravo!.

Muchos de estos ensayos circulaban en un mundo subterráneo de estudiantes y clientes de negocios de Fernando, pero no habían sido sacados a la luz ni estaban disponibles como una colección completa. Hasta ahora. Finalmente todos los que pidieron esa colección serán complacidos. Aunque hayan sido escritos en la década de 1980, estos ensayos tienen un cierto carácter atemporal: dialogan nítidamente con los temas que nos encontramos hoy.

Me gusta especialmente el comentario inicial de Fernando. Ofrece un buen resumen, en sus propias palabras, de las ideas clave en su pensamiento. También explica las inspiraciones detrás de las ideas.

También me gustó la introducción por María Flores Letelier, hija de Fernando, quien editó cuidadosamente todas las piezas y, en su comentario, añade sus propias interpretaciones. Se tomó el tiempo para explicar lo que hace relevante a cada uno de estos ensayos hoy en día.

Yo empecé mi carrera a fines de los años 1960 como profesor de ciencias de la computación y fui atraído por Fernando y su trabajo a mediados de los años 1980, cuando me estaba encontrando con quiebres o fallas de gestión en el instituto de investigación que lideraba. Con los ensayos de Fernando, me di cuenta, con la velocidad de un rayo, que mi mirada tradicional de la información como una colección de hechos, y de la coordinación como el intercambio de información, ignoraba por completo el aspecto del lenguaje en el cual asumimos compromisos, construimos nuestras identidades, y hacemos frente a nuestros estados de

ánimo. De ahí provenían los quiebres de gestión. Una vez que aprendí esto me fue posible dirigir la organización de manera mucho más efectiva.

Fernando ofreció otra interpretación que surgió de esto mismo: que la educación es el aprendizaje de prácticas a niveles crecientes de habilidad. Éste fue otro rayo que reveló que mi enfoque para la enseñanza estaba basada en la idea de que la educación consistía en transferir información. Desarrollé un manifiesto acerca de cómo la educación en ingeniería se podía mejorar tremendamente si se basaba en su nuevo principio, y llevé esa idea de vuelta a la universidad, donde podía ponerla en práctica. Desarrollé un curso de diseño llamado “*Sense 21*” (un nuevo sentido común para el siglo xxi), que se hizo muy popular. Los estudiantes formaron un grupo de ex-alumnos que continuó por diez años después de la primera vez que ofrecí el curso. Ningún estudiante de mis clases de computación tradicionales quería formar un grupo de ex-alumnos. ¡Los principios de Fernando eran más atractivos que muchos de los principios de computación!

Con los años, me interesé más en cómo estos principios podían ayudar a los líderes y emprendedores a tener más éxito en la innovación. Esto culminó en un libro sobre la innovación como una práctica hábil para conseguir que los demás adopten nuevas ideas en sus comunidades. Mi segunda carrera como profesor de prácticas de innovación creció a partir de esos ensayos. Ahora soy un profesor de ciencias de la computación que también enseña la innovación.

Tome este libro, siéntese en una silla cómoda, y deje que estos nuevos conocimientos se instalen en su sistema. Muy pronto usted también estará viendo estos “rayos de luz”.

Peter J. Denning

Profesor Distinguido de Ciencias de la Computación

Co-Autor de “*The Innovator’s Way*” (MIT Press, 2010).

Prefacio

Los ensayos de esta colección se han extraído de los documentos que escribí con un grupo de colaboradores entre 1985 y 2000. Durante esos años, dirigí el desarrollo de empresas de educación (*Logonet Inc.*), consultoría de negocios (*Business Design Associates Inc.*) y software (*Action Technologies*, inventor del software “coordinador”)— Los ensayos incluidos en esta colección se prepararon para estos clientes y para nuestro propio pensamiento al realizar nuestro trabajo. Cada ensayo, con la excepción de “Conversaciones para la Acción”, se inició con una pregunta que yo estaba explorando en nuestros trabajos y desafíos con los clientes. Las reflexiones detrás de “Conversaciones para la Acción” se remontan a mi mandato en el gobierno de Allende en Chile, donde el asunto de la comunicación para realizar el trabajo por primera vez se me presentó. Más tarde desarrollé el tema en mi disertación, “Gestión y Comunicación en la Oficina del Futuro”, en la Universidad de California, Berkeley.

En el corazón de todos los ensayos está mi comprensión del lenguaje como la característica fundamental de lo que nos hace humanos. El lenguaje tiene muchas dimensiones. Tenemos palabras, sonidos y escritura. Pero el lenguaje también tiene la dimensión de los actos—la forma en que hacemos las cosas con el lenguaje, y lo que el lenguaje hace con nosotros. Nuestra tradición racionalista, en la que me educaron inicialmente como ingeniero en la Universidad Católica de Chile, enfatiza los hechos, la representación de los hechos, la construcción de modelos, y la comunicación sobre la verdad de las afirmaciones. A través de las experiencias de vida, algunas de ellas más difíciles que otras, y el profundo estudio de la filosofía, llegué a la convicción de que existe todo un mundo aparte que es tan importante, y no menos racional—un mundo que es emocional, social e

histórico. Este es el mundo en que, en colaboración con otros, hacemos surgir realidades, negociamos entre nosotros, y hacemos que la historia suceda, todo ello en nuestras conversaciones con los demás. Es un mundo en que el lenguaje no se trata sólo de registrar los hechos, sino también de una invención poética y política.

Muchos de los ensayos incluidos en esta colección fueron contruidos en un intento de llevar este otro mundo a la gente de una manera que les daría poder para inventar una nueva capacidad y facilidad de disposición para participar en esta dimensión de nuestro mundo —para perseguir nuevas observaciones y nuevas habilidades— y al mismo para hacerlo de manera práctica, evitando la histeria que a veces impregna a las aventuras filosóficas hacia nuevos mundos de posibilidad.

Me he beneficiado mucho de la tradición del acto de habla desarrollado por el profesor John L. Austin en Oxford, y por el profesor John Searle, con quien hice mi doctorado en la Universidad de California en Berkeley. He traído lo que aprendí de ellos y de la tradición para reinterpretar el mundo de los negocios y las relaciones de una manera diferente—una manera “mitológica” diferente. Otra dimensión del lenguaje en la que he profundizado es su dimensión hermenéutica: escuchar y aprender a ser receptivo a nuestra herencia de las tradiciones son temas centrales. En mi aprendizaje, las figuras más altas en esa tradición han sido Martin Heidegger y Hans Gadamer. Personalmente, mi profesor fundamental ha sido el profesor Hubert Dreyfus en la Universidad de California en Berkeley. En el trasfondo de todo esto, aunque a menudo no explícitamente, ha estado mi interés en nuestro ser biológico, sobre todo en la tradición construida por los profesores Humberto Maturana y Francisco Varela, compatriotas chilenos y colegas desde hace muchos años.

Fue durante este mismo período, entre 1985 y 2000, que escribí y publiqué *“Understanding Computers and Cognition”* (“Entendiendo a las Computadoras y la Cognición”) con Terry Winograd, *“Building Trust in Business, Relationships, and Politics”* (“Construyendo Confianza en los Negocios, las Relaciones y la Política”) con Bob Solomon, y *“Disclosing New Worlds”* (“Revelando Nuevos Mundos”) con Charles Spinosa y Hubert Dreyfus.

A pesar de que los documentos que siguen llevan mi firma, todos ellos son el resultado de muchas colaboraciones y contienen los aportes de muchas personas. Las contribuciones más notables a este cuerpo de trabajo han sido Chauncey Bell, Michael Graves, Charles Spinosa, Alfred (“Bud”) Vieira, y mi hija María Flores Letelier, con quien discutí, encuadré, esboqué y construí estos documentos.

Cuando empezamos a hacer este trabajo, las computadoras y las redes apenas estaban llegando. (La primera vez que redacté “Entendiendo a las Computadoras

y la Cognición” fue en una computadora Xerox Alto, que fue una de las inspiraciones de Steve Jobs para diseñar las primeras computadoras de Apple.) Proporcionar interpretaciones y herramientas para el mundo que veíamos que se avecinaba fue una de las inspiraciones y motivaciones para todo el trabajo desde entonces.

Hoy en día, la situación es distinta. El mundo conectado en red y mediado por computadoras que me imaginaba ya está aquí. Este mundo llega con nuevos problemas políticos —amenazas para el medio ambiente, calentamiento global, la perspectiva de una intervención seria en nuestros seres biológicos, etc.— y éstos exigen nuevas formas de pensar. Además, mis obligaciones en Chile, que surgieron de mi rol como senador y como asesor del gobierno, me han llevado a pensar en la innovación, los problemas y las políticas para la ciencia y la tecnología, y las tensiones provocadas por sociedades pluralistas y desiguales. Estos temas no se abordan en esta serie de documentos. Algo sobre mi forma de pensar sobre algunas de estas cuestiones se puede encontrar en el documento *“Entrepreneurship and the wired Ufe: Work in the wake of career”* (“El Emprendimiento y la vida interconectada: Trabajo en el ocaso de la carrera”), que escribí en 2000 con John Gray.

Estoy trabajando con Terry Winograd en las cuestiones de la innovación y el nuevo mundo en red, y espero publicar algo nuevo a partir de ese trabajo. En lo que estamos escribiendo, espero poder traer un poco de lo “viejo”, que se muestra aquí, junto con las nuevas bases para pensar y actuar en el mundo al que hemos llegado hoy, particularmente para audiencias académicas y empresariales.

Uno de mis proyectos de colaboración más recientes es el que he tenido el placer de trabajar con mis hijas Gloria y Javiera: el desarrollo de habilidades y sensibilidades para vivir en redes pluralistas. Como mencioné anteriormente, hoy vivimos en un mundo global altamente conectado, sin embargo, todavía no sabemos cómo vivir juntos en lo que llamamos “redes pluralistas”, redes en las que personas de diferentes orígenes, nacionalidades, culturas y sistemas de creencias se comprometen a vivir juntos, respetando sus diferencias y colaborando para crear valor unos para otros. Hay muchos obstáculos para las redes pluralistas, incluyendo las barreras sociales, barreras políticas y nuestros propios orígenes emocionales, que aparecen como sentimientos, actitudes o prejuicios. Si no somos capaces de navegar por estos obstáculos, quedamos con una capacidad bastante debilitada de colaborar, innovar y coordinarnos de manera eficiente y efectiva.

La buena noticia es que el trabajo que hemos estado haciendo muestra que al aprender nuevas habilidades y sensibilidades, podemos aprender a vivir y trabajar en redes pluralistas. Hemos invertido tiempo y esfuerzo considerable en el desarrollo y la ejecución de programas educativos diseñados para construir

este tipo de habilidades y sensibilidades. Estamos convencidos que el modelo educativo tradicional para adquirir conocimientos y aplicar información nueva no funciona para este propósito. Nuestro enfoque ha sido generar nuevos contextos para el desarrollo de lo que a menudo se les llama las habilidades sociales: la capacidad de coordinar nuestros compromisos, la capacidad de cultivar la confianza, la capacidad de escuchar, la capacidad de manejar los estados de ánimo, etc. Al combinar el trabajo que hemos estado realizando con muchos de nuestros clientes corporativos durante los últimos veinte años, con espacios para la reflexión ontológica y las nuevas tecnologías en torno al juego sumergido, hemos estado desarrollando estos contextos que permiten a la gente desarrollar sus habilidades para trabajar con los demás, a pesar de sus diferencias, con respeto y con confianza. Espero poder seguir desarrollando este trabajo, y los invito a unirse a nosotros en la exploración, la construcción, y el juego dentro de estos espacios con nosotros en Pluralistic Networks, Inc.

Hasta ahora, a pesar de que estos documentos son tan relevantes hoy como cuando fueron escritos, he sido reacio a publicarlos, ya que fueron escritos en un contexto y tiempo diferentes con una audiencia específica en mente. Sin embargo, mis hijas me han convencido que estos documentos no sólo son relevantes sino que serían útiles para las personas, tal como están y sin necesidad de actualizarlos. La existencia de esta colección de documentos resultó casi enteramente de la disciplina de mi hija María como filósofo y de su amor por su padre. La selección de este conjunto de documentos y la preparación editorial para la publicación son completamente suyos.

Fernando Flores
Berkeley, California
Abril 2012

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a todos los clientes, colegas, empleados de BDA y *Logonet*, y aliados académicos que participaron en el diálogo permanente que mantuvo el trabajo vivo durante todos estos años. Para nombrar a todos requeriría escribir una antología. Estoy seguro de que la mayoría de ustedes saben quiénes son. Alfred (“Bud”) Vieiray Michael Graves, en particular, fueron colaboradores clave, en distintos momentos de la historia, para varias de las obras de esta colección de ensayos. Los practicantes y colaboradores de largo aliento que ponen este trabajo en práctica con las organizaciones incluyen a Mario Valdivia, Christopher Davis, Guillermo Wechsler, Peter Luzmore, y la consultora de Billy Glenn, *Visión Consulting*.

He tenido el honor de trabajar con miembros de mi familia en las tres empresas que fundé. Cada una de mis hijas -Gloria, María y Javiera- desempeñó un rol importante en BDA. Mis hijos Rodrigo y Pablo jugaron un rol clave en la compañía de software *Action Technologies*, donde el marco de trabajo de las conversaciones para la acción se incorporó a software. Mis yernos Bill Fine y Rodolfo Larrea también jugaron un rol clave en BDA. Y mi esposa Gloria fue un miembro fundador de *Logonet* y más tarde se convirtió en un coach ejecutivo líder dentro de BDA. Trabajar con miembros de la familia es un reto para todos los involucrados, y esto sólo se puede lograr si la familia cree en el trabajo y le resulta significativo. Cada una de estas personas aceptó mi invitación porque creían sinceramente que esa experiencia les permitiría tener un mayor impacto en el futuro. La fuerte creencia de mi familia en todo lo que yo estaba desarrollando me inspiró aún más. Por ello, estoy agradecido con todos ellos.

Me gustaría dar las gracias a Steve Canny, quien nos ayudó a superar algunos

desafíos técnicos en la conversión de los archivos de una tecnología más antigua a una actual.

Mencionar como referencia a John Searle en esta colección sería insuficiente. “*Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*” (“Actos de Habla: un Ensayo en Filosofía del Lenguaje”) (Cambridge University Press, 1969) de John Searle, y “*How to Do Things with Words*” (“Cómo Hacer Cosas con Palabras”) (segunda edición, Oxford University Press, 1975) de J.L. Austin, fueron los trabajos que me inspiraron mientras estuve sentado en una cárcel chilena durante tres años y medio bajo el régimen de Pinochet.

Hubert Dreyfus es otra gran influencia. Sus numerosas obras, incluyendo el modelo de Dreyfus de adquisición de habilidades, sobre cómo los estudiantes adquieren competencias tanto a través de la capacitación formal y la práctica, y su exposición de “*Being in Time*” de Martin Heidegger, *Being-in-the-world: A Commentary on Heidegger’s Being and Time, División I* (“Ser-en-el-Mundo: Un Comentario sobre Ser y Tiempo, División I, de Heidegger”) (Cambridge, MA: MIT Press, 1991), influyó mucho mi pensamiento en el escuchar y la sintonía con el trasfondo del estilo cultural en que operamos. Por otra parte, los desayunos de los sábados por la mañana en “*Fat Apples*” con Bert a lo largo de los últimos treinta años me colmaron no sólo de comida sino también de cosas que pensar.

Finalmente, me gustaría dar un reconocimiento especial a Chauncey Bell, quien trabajó más cerca que nadie de mí en la puesta en marcha y gestión de dos de las empresas donde gran parte del liderazgo de pensamiento en estos documentos fue desarrollado (.BDA y *Action Technologies*). El diálogo permanente y el proceso de invención entre Chauncey y yo dieron a luz a lo que sería el circuito (“*loop*”), el “flujo de trabajo de la acción”, y “la gestión basada en el compromiso”. Chauncey ha sido y sigue siendo uno de mis más cercanos colaboradores.

Introducción

Por María Flores Letelier

Inculcar una Cultura de Compromiso en Nuestras Relaciones de Trabajo

Si bien los ensayos de este libro fueron escritos hace dieciséis a veinte años, yo los veo relevantes más ahora que nunca. Es por eso que estaba decidida, en medio de dos embarazos y el cuidado de los bebés recién nacidos, para encontrar una manera de desenterrar algunos de los ensayos más relevantes que escribió mi padre en ese entonces y ponerlos a disposición del público por primera vez. Mientras releía estos ensayos muchos años después, al principio estaba un poco sorprendida por la rareza de algunas partes de la escritura—la grandeza de las palabras, la fiereza de muchas de las declaraciones, y la naturaleza obvia de muchas de las preguntas planteadas. Entonces fue comprendí que, debido a que ese pensamiento era tan nuevo en ese momento, mi padre tuvo que desarrollar un lenguaje completamente nuevo para exponer estos puntos. La idea de que nosotros inventamos la realidad juntos en los compromisos que hacemos entre nosotros cuando hablamos iba no sólo contra el pensamiento académico sobre la conducta humana en ese momento, sino también contra nuestra comprensión del sentido común de la época sobre ese tema. Él no estaba escribiendo para la categoría de libros de autoayuda, una categoría que no existía en ese momento. Él estaba trayendo una dimensión humana al mundo del trabajo, las organizaciones y los negocios.

Hoy en día, es claro que gran parte de lo que mi padre estaba anticipando, incluso desde cuando era un prisionero del régimen de Pinochet en Chile, era la importancia de inculcar una cultura de compromiso en lo que sería un mundo capitalista dominante. Su pensamiento va al corazón no sólo de cómo las per-

sonas realizan transacciones y negocian en un mundo capitalista, sino también cómo, en la coordinación, hay mucho más que el interés propio en juego. De hecho, estamos haciendo compromisos entre nosotros, y eso implica el cuidado de las preocupaciones de cada parte. Si sólo hacemos explícita la dimensión del interés propio, entonces diseñamos nuestras organizaciones, y en última instancia nuestros valores sociales, en consecuencia. Fernando Flores dio un valiente paso hacia adelante, proponiendo que diseñáramos nuestras organizaciones en torno a las redes de compromisos que se realizan y que estos compromisos se hagan explícitos.

El pensamiento académico detrás del marco de las redes de compromisos es la teoría de los actos de habla, que describe “las redes de directivas y comisivas la teoría sobre la cual Fernando Flores construyó. Las directivas, como las peticiones y ofertas, son actos hablados que tratan de conseguir que la persona a la cual se habla lleve a cabo alguna acción. Las comisivas son actos hablados en los que la persona a la cual se habla se compromete a algún curso de acción futuro. Él argumenta que ciertos actos de habla, particularmente las peticiones, promesas, ofertas, juicios y declaraciones, sirven como componentes para la activación y el cumplimiento de los compromisos en relaciones de trabajo y, por lo tanto, en las organizaciones.

Los ensayos de este libro son todos acerca de cómo hacer compromisos de manera efectiva, que nos permiten crear algo de valor, para generar valor para nosotros mismos y para los demás en el mundo. En esencia, se trata de inculcar una cultura de compromiso en nuestro trabajo con los demás, ya sea en una organización, nuestro propio “*start-up*” (compañía nueva), o incluso trabajando juntos como familia para salir adelante o criar a los hijos. Él estaba anticipando lo que sería el mayor desafío del capitalismo, hasta el momento: los mercados libres no regulados que coexisten con la creación de valor para el mundo en general.

Con el reciente colapso de nuestro sistema financiero y algunas de las principales empresas que representaban lo mejor del capitalismo, cada vez es más claro para muchos académicos y líderes empresariales que se necesita algo más. Ya sea que lo llamemos una nueva forma de capitalismo o un “capitalismo más amable”, como Bill Gates ha descrito, el punto es que las personas trabajan juntas para producir valor, no sólo para su propio interés. El marco de las redes de compromisos/conversaciones para la acción para el diseño de las organizaciones devela explícitamente quién está creando valor y para quién se está creando valor, y cuáles son las promesas cumplidas que actúan como productores de valor a cada paso.

La noción de “responsabilidad social” está adquiriendo una nueva dimensión. Las empresas están empezando a reconocer que la responsabilidad social no puede existir como una ocurrencia tardía. No puede ser una organización aislada de relaciones públicas ni de donaciones caritativas. El negocio principal tiene que reflexionar sobre cómo sus productos, sus procesos de producción, sus procesos de negocio, sus relaciones laborales, sus servicios, y su rol en la comunidad impactan en el mundo. Diseñar el trabajo para producir valor es muy diferente de diseñar el trabajo para maximizar el interés propio de cada parte involucrada. He tenido el privilegio de trabajar con organizaciones en el diseño y lanzamiento de las ofertas que mejoran la calidad de vida de las personas de comunidades de bajos ingresos. Una y otra vez, aprendí que no es suficiente enfocarse únicamente en el diseño del producto o servicio en sí mismo; cada rol en el proceso de negocio tenía que ser diseñado con promesas clave capaces de producir valor y afectar la oferta final. Las agendas personales se reemplazan con una responsabilidad de tipo misionero para los clientes y las organizaciones. Mientras releía los ensayos de esta colección, descubrí con mayor claridad que las semillas de este diseño están aquí, y es por eso que tantas personas han solicitado estos ensayos en los últimos veinte años. Y es por eso que también me encontré empleando este marco de referencia en mi propio trabajo.

Hoy en día, muchos de los antiguos asesores, entrenadores, estudiantes y clientes que practican las metodologías descritas aquí, hablan de este fenómeno como “relaciones de trabajo”—lo que hace que algunos sean efectivos y otros no tanto. Al combinar disciplinas como la filosofía, la lingüística, la ciencia de la computación y la gestión, Fernando Flores desarrolló una teoría única del trabajo y de las organizaciones que ha tenido numerosas aplicaciones prácticas. Las semillas de estas obras clásicas se desarrollaron por primera vez en su disertación, *“Management and the Office of the Future”* (“Gestión y la Oficina del Futuro”), que fue escrito en 1980.

“El proceso de comunicación debe ser diseñado para traer con él una conciencia mayor acerca de la ocurrencia de los compromisos. El conocimiento de cada miembro sobre su participación en la red de compromiso debe ser reforzado y desarrollado

(“Gestión y Comunicación en la Oficina del Futuro”, p. 70).

En las relaciones de trabajo, cada miembro tiene un rol en hacer que algo

sucedan. Cada miembro es responsable de una promesa en la red o cadena de compromiso. Hoy en día, estas herramientas están comenzando a entrar en las organizaciones, a medida que tratan de hacer explícitos los roles y responsabilidades de las diversas funciones en las organizaciones. Esas funciones son realizadas por las personas —seres humanos—, cada una con distintos talentos y disposiciones para asumir diversos roles. Cuando se producen cambios en las personas, se pueden redefinir los roles, pero las promesas centrales del rol siguen siendo explícitas. Si un individuo en particular no cumple esto, es evidente que las promesas que producen valor deben ser cumplidas por un determinado rol en la organización, el incumplimiento de esas promesas impactará negativamente el valor que produce la organización.

Aun así, la tendencia histórica es describir títulos y actividades, no promesas. Las responsabilidades se pierden cuando se realizan cambios organizacionales. Al hacer explícitas las “promesas”, se hace evidente que cada persona en la red de compromiso es responsable ante otras personas, ya que las promesas son para otra persona. En otras palabras, la dimensión humana de las relaciones de trabajo se convierte en foco al diseñar el trabajo y las organizaciones.

La dimensión humana también es un concepto central en la teoría de mi padre sobre la comunicación. Él cuestiona la afirmación de que cuando las personas nos comunicamos, simplemente estamos pasando información de ida y vuelta. Por el contrario, él propone que las personas hacen cosas —comparten interpretaciones y realizan compromisos entre sí que abordan sus preocupaciones— cambiando de esta manera sus expectativas futuras, sus posibilidades y, a su vez, la dirección de su futuro. Además de las promesas, peticiones y declaraciones, que cumplen un rol central en las “conversaciones para la acción”, él añade una capa más compleja de la interacción humana con los juicios y afirmaciones. Las personas evalúan a los demás y son evaluadas por los demás, probablemente la parte más delicada de las relaciones de trabajo, en forma de juicios y afirmaciones. Y estos tienen lugar en un contexto de “estados de ánimo”.

Mi padre a veces cuenta la historia de cómo descubrió la importancia de realizar juicios y fundamentarlos sobre la base de afirmaciones, mientras reflexionaba sobre lo que pasó con la caída del gobierno del presidente Allende. Recuerda hablar con el presidente para transmitirle su juicio de Pinochet e informarle sobre los rumores que había escuchado de un golpe de estado que se estaba planeando en secreto. Él describe una sensación de parálisis que se apoderó de él cuando se paró frente al presidente, buscando la mejor forma de enmarcar el juicio. Los juicios, como él explica ahora, están amarrados a estados de ánimo,

es insuficiente simplemente realizar un juicio fundado, se debe hablar considerando el estado de ánimo en que una persona se encuentra. El comprende ahora que en ese momento no existía el estado de ánimo apropiado. Las organizaciones pueden infundir estados de ánimo particulares, tales como asombro, ambición, firmeza, serenidad y convicción, que permiten a las personas realizar los juicios apropiados en el momento adecuado. Preparar los estados de ánimo de fondo sienta las bases para la coordinación e invención en las organizaciones y en el trabajo conjunto. Él afirma que el lenguaje nos posee; habla a través de nosotros sobre quiénes somos como seres culturales e históricos.

En las redes de compromisos/conversaciones para la acción, el liderazgo del pensamiento ha sido citado en más de tres mil libros. Fernando Flores es reconocido como un líder en el mundo del diseño de procesos de negocio, la computación, la cognición y la educación. “Entendiendo a las Computadoras y la Cognición: Una Nueva Base para el Diseño”, con el Dr. Terry Winograd, fue premiado como el Mejor Libro de Ciencias de la Información de 1987 por la Sociedad Americana de Ciencias de la Información, y reconocido por la revista *Byte* como uno de los 20 libros más influyentes de todos los tiempos en la tecnología de la información. Su trabajo sentó las bases para gran parte de los conocimientos actuales sobre el flujo de trabajo de acción y la teoría de la gestión del compromiso.

Durante muchos años, este trabajo sólo estaba disponible en documentos privados. En este libro, he seleccionado y editado un grupo de ensayos y los he puesto en un orden efectivo para el lector. Intenté dejar los ensayos lo más cercano posible a sus formatos originales. Edité con el ojo de un editor, eliminado lo repetitivo y profundizando los puntos que parecían ser centrales. Varias veces cambié títulos y reorganicé los ensayos en torno a un tema central, porque a menudo éstos se escribieron suponiendo que el público ya entendía el tema de fondo.

Algunos de los ensayos son de dominio público, mientras que otros seguían siendo privados. He incluido ambos. Cuando detecté redundancias, traté de poner de manifiesto lo que yo percibía como la afirmación central de cada uno e incluí más de una versión. Éste es el caso especialmente de la primera sección del libro, donde incluyo distintas versiones de “Conversaciones para la Acción”, destacando un énfasis distinto en cada ensayo.

Comienzo con —y le doy la mayor importancia a— un clásico ensayo titulado “Conversaciones para la Acción”, debido a que este ensayo ha influido a miles de personas desde que fue escrito por primera vez a principios de la década de 1990. Muchos consideran que este ensayo es “clásico”, ya que proporciona distinciones simples y efectivas para observar cómo inventamos lo que hacemos juntos en las

conversaciones a través de ciertos actos de habla básicos. De hecho, si uno busca en Google “Conversaciones para la Acción” y “Gestión Basada en el Compromiso”, hay un sinnúmero de páginas que presentan a profesionales que utilizan este enfoque en su trabajo, muchos de ellos antiguos alumnos. Algunos están utilizando el trabajo para el cambio organizacional, algunos para coaching de vida (*Ufe coa- ching*), y otros para el diseño de procesos de negocio. Estos antiguos alumnos y practicantes nos inspiraron para reunir esta colección en un solo lugar.

También hay algunos ensayos que profundizan sobre las aplicaciones prácticas del marco de trabajo de las conversaciones para la acción. La primera sección termina con otro clásico: “Juicios y Afirmaciones”, un ensayo que ha permitido a muchas personas tener conversaciones más efectivas en cuanto a sus observaciones sobre los demás y el trabajo que se produce. Los primeros ensayos se enfocan más en todo lo que concierne la realización de juicios efectivos sobre los demás. La segunda sección del libro presenta una serie de ensayos que, en mi opinión, tratan sobre la construcción de compromiso. Tienen que ver con la conexión entre el lenguaje, los estados de ánimo, y la construcción de confianza.

La sección final introduce el otro lado de las obras de mi padre: todo lo que implica el escuchar y estar en sintonía con lo que está en el trasfondo cultural. Si bien el título de esta colección se refiere a la estructura clásica de Fernando Flores de las conversaciones para la acción, pensé que era importante introducir algunas distinciones que pasaron a formar parte de su pensamiento posterior sobre cómo “el lenguaje nos posee como seres históricos y culturales”. Algunas de estas ideas se elaboran en “Revelando Nuevos Mundos, el Emprendimiento, la Acción Democrática, y el Cultivo de la Solidaridad” y algunos aún están siendo desarrollados continuamente. A medida que la estructura propuesta por “Conversaciones para la Acción” se comenzó a implementar en las organizaciones y en la vida de las personas, se hizo evidente que las conversaciones se llevan a cabo en un contexto histórico. Cuando las personas nos involucramos en conversaciones e inventamos el futuro, debemos cultivar habilidades para escuchar y sintonizarnos con las preocupaciones de los demás y con el estilo cultural subyacente que influye en ambas partes. Los ensayos sobre las preocupaciones y el escuchar están escritos en un estilo más teórico, ya que fueron escritos para un público interno, es decir, para el desarrollo de la formación de consultores. Aun así, me pareció importante introducir algunas de estas distinciones para enriquecer aún más las “conversaciones para la acción” y la estructura de redes de compromisos para obtener la visión completa de lo que mi padre comenzó a proponer muchos años atrás.

Aunque el libro está pensado como una colección de ensayos en lugar de un libro unitario y coherente, todos los ensayos comparten la misma visión del lenguaje como “expresivo” en lugar de “instrumental”, o de transmisión de información. Cuando las personas se involucran en las conversaciones, se hacen compromisos, y se abren espacios de posibilidades. Por lo tanto, el tema es “inculcar una cultura de compromiso” en nuestras relaciones de trabajo. De maneras diferentes, cada ensayo se dirige implícitamente al desafío de nuestras relaciones de trabajo y a las distinciones para inculcar una cultura de compromiso a través del lenguaje, la construcción de los estados de ánimo adecuados, la confianza, y el escuchar.

Hoy en día, la gente está cada vez más estresada en sus relaciones de trabajo. Hemos oído historias de personas que vuelven a casa con ganas de simplemente desconectarse, ignorando todas las relaciones de trabajo estresantes que deben enfrentar a diario. Con nuestra tecnología en red, correo electrónico, teléfonos inteligentes, chat, y así sucesivamente, la desconexión se está volviendo cada vez más difícil. Si no respondemos de inmediato a un correo electrónico, por ejemplo, nos preocupamos de parecer irresponsables. Estamos atrapados en el juego de tratar de equilibrar intereses individuales infinitos; un tipo de pensamiento que dice “Si yo le permito tener esta victoria, tal vez tendré esta siguiente victoria”. Espero que este conjunto de ensayos plante las semillas de otra manera de pensar nuestras relaciones de trabajo, una que promueve una cultura de compromiso, permitiéndonos pensar en lo que estamos creando de valor en conjunto, más que el permanente estrés de tratar de calcular la compensación de intereses individuales.

PARTE 1

Los Elementos Básicos

CAPÍTULO 1

Conversaciones para la Acción

Imagínese esta escena: estás participando en una reunión normal de personal. Varios miembros del personal se quejan de que durante las dos semanas anteriores, las órdenes de trabajo fueron llenadas de manera descuidada, lo que provocó retrasos en la prestación de servicios a algunos clientes. Durante diez minutos discuten el tema y lo que podría hacerse al respecto, y se levanta la sesión.

Nadie fue encargado de resolver el problema, y los miembros del personal salen con una sensación un tanto intranquila. Una semana más tarde, el mismo problema se plantea en la reunión de personal, y la situación de la última vez se repite.

Todos estamos familiarizados con situaciones similares en nuestro trabajo, situaciones en las que no trabajamos juntos de manera efectiva, situaciones en las que el presente parece seguir repitiéndose y se siente como si no estuviésemos avanzando. No está claro quién atenderá qué, así que las personas comienzan a culparse entre ellos. Entonces nos enfocamos en señalar con el dedo en lugar de producir valor para la empresa y para los clientes.

Los quiebres en la comunicación entre las personas siempre han sido un tema frecuente en el lugar de trabajo, así como en la vida. Si eres una empresa que trata de garantizar que sus equipos, departamentos y unidades de negocio estén trabajando juntos (y no unos contra otros), o si eres un emprendedor o contratista independiente que a menudo siente que sus necesidades no son entendidas, los quiebres en la coordinación y la comunicación impiden que se haga un trabajo efectivo. Peor aún, las personas comienzan a sentir que su trabajo no tiene sentido, que no están produciendo valor para los demás ni recibiendo valor al hacer el trabajo por sí mismos.

En este capítulo, observaremos cómo creamos nuestro trabajo, dónde produ-

cimos quiebres, y cómo hacemos que la acción ocurra. ***Proponemos que hacemos que las cosas suceden en los compromisos que hacemos con los demás, y que hacemos estos compromisos en las conversaciones.*** Para entender cómo hacemos esto, primero debemos cuestionar nuestra comprensión común de la comunicación.

Nuestra Comprensión Común

Generalmente pensamos en la “comunicación” como la transmisión entre unos y otros de nuestros deseos e intenciones para el futuro, y en la “acción” como hacer que nuestros cuerpos se muevan para lograr esos objetivos. Después de todo, tener conversaciones es lo que hacemos cuando sólo estamos “pesando en” la acción, antes de que “simplemente lo hagamos”.

Nuestra comprensión cotidiana de la acción y el lenguaje está fuertemente influenciada por dos grandes suposiciones acerca de cómo las personas se coordinan entre sí para hacer las cosas. La primera suposición es que las personas tienen necesidades y deseos claros, y el lenguaje humano nos da la capacidad para transferir información sobre nuestros deseos de una persona a otra. La segunda suposición es que la acción consiste en los movimientos físicos necesarios para satisfacer esos deseos. Juntos, estos supuestos apoyan la interpretación de que en la conversación, compartimos información acerca de lo que queremos que suceda en el futuro, y en la acción, usamos nuestros cuerpos para llevar a cabo esas intenciones.

Esto puede ser un marco adecuado para la comprensión de nuestras necesidades y deseos más simples, y nuestras transacciones más rutinarias. Cuando compras un refresco en un puesto de salchichas, o cuando un cirujano pide un bisturí en la sala de operaciones, el futuro es claro e inmediato. Aquí, el lenguaje puede hacerse pasar por mera transmisión de información, porque tanto el deseo como la acción que satisfaga el deseo son muy específicos. Sin embargo, la situación es distinta cuando se está inventando un nuevo producto o se está cerrando un trato con un cliente. Podría ser que tu cliente no sepa exactamente lo que idealmente le complacerá. Ninguna cantidad de información te permitirá predecir exactamente cómo sus necesidades cambiarán en el futuro. En estas situaciones, no es necesario predecir y manejar el mero movimiento, sino *inventar y manejar un conjunto de conversaciones permanentes para producir la satisfacción de sus clientes.*

La gente a menudo —tal vez incluso por lo general— no tiene deseos claros y específicos, y el lenguaje no es la transferencia de información de una mente a

otra. Las personas no sólo usan el lenguaje para comunicar sus deseos sobre el futuro; *crean* juntos el futuro en el lenguaje al hacer compromisos entre sí. La conversación, entonces, no es sólo un prelude a la acción, sino que *es su misma esencia*.

Este punto de vista tiene dos ventajas principales sobre nuestra comprensión más común del lenguaje y la acción. En primer lugar, nos presenta la posibilidad de observar y manejar de una manera elegante y sencilla cómo la gente coordina sus acciones. Demostraremos que, si bien las necesidades e intenciones de las personas se representan en una variedad casi infinita, podemos distinguir una estructura inevitable para la coordinación de la acción en el lenguaje que se compone de sólo unos cuantos elementos básicos. En segundo lugar, considerar la acción como la coordinación en el lenguaje expande enormemente nuestra capacidad para hacer frente al futuro con flexibilidad y creatividad. Cuando la acción es vista como movimiento físico, el futuro debe ser previsto y planificado de antemano. Entender que creamos el futuro en el lenguaje nos da más margen de maniobra y espacio para responder a cambios inesperados.

La Estructura Básica de una Conversación para la Acción

Esta perspectiva —la gestión de las conversaciones en lugar de la información- de la acción humana puede parecer contraria al sentido común, pero puede simplificar drásticamente nuestra comprensión de la acción y el trabajo. Si bien podemos generar una cantidad infinita de información sobre los deseos de las personas, podemos distinguir una sola estructura conversacional sencilla —la conversación para la acción— en que las personas coordinan sus acciones. Además, esta estructura consiste en variaciones de apenas un par de movimientos básicos en el lenguaje, o lo que se conoce como “actos de habla”. Al realizar un acto de habla, no estás simplemente transmitiendo información. Estás asumiendo un compromiso sobre cómo tú y tus oyentes coordinarán sus acciones en el futuro.

En su forma más simple, la conversación para la acción consta de cuatro actos de habla distintos:

1. Petición u oferta,
2. Promesa o aceptación,
3. Declaración de cumplimiento, y
4. Declaración de satisfacción.

Podemos observar estas distinciones en nuestro propio discurso y en el de otras personas. Los dos primeros movimientos implican el intercambio de una petición y una promesa. Al hacer una petición, estás indicando tu deseo de que algo suceda en el futuro. Cuando alguien acepta tu petición y promete cumplir con ella, él o ella se compromete a asegurarse que lo que tú pediste eventualmente suceda en una manera que te satisface. Tras el intercambio, se tiene una orientación común hacia el cumplimiento de la petición, que influye en cómo cada uno de ustedes va a actuar en el futuro.

Observemos estos actos de habla más de cerca para que puedas comenzar a observarlos y construir nuevas prácticas con ellos, lo que te permitirá ser más efectivo en tu trabajo diario.

Petición y Oferta

Existen dos formas de iniciar una conversación para la acción: hacer una petición o una oferta. Hacerle una petición a alguien suena así:

“Por favor, ven a verme en la oficina media hora más temprano mañana por la mañana para que podamos adelantar los juicios de desempeño”.

“Pido que el personal se reúna una vez por semana a partir de ahora”.

“No estoy contento con la nueva conexión que la Compañía de Electricidad XYZ construyó para mí el otro día, e insisto que usted envíe a un técnico para solucionarlo”.

“Todo el mundo debe seguir las normas de seguridad”.

“Pásame la corchetera, por favor”.

Al hablar, una petición puede aparecer de muchas formas distintas, tales como “Pido”, “insisto”, “ordeno”, “ruego”, o “Levántate”, “¡Ayuda!” “¡Fuera!”, etc. Los diferentes tonos indican la relación que tenemos con los demás; los diversos verbos y expresiones pertenecen a la distinción básica de la “petición”.

Cuando otros acceden a nuestras peticiones, estamos cambiando el futuro. Veamos un ejemplo entre dos áreas diferentes de los negocios. Cuando un cliente llama a una unidad de área de negocios (en inglés, *area business unit* o “ABU”) para solicitar un servicio eléctrico y el representante de servicio al cliente (en inglés, *customer service representative* o “CSR”) contesta la llamada, éste podría hacer algunas preguntas acerca de las necesidades específicas del cliente. Ellos acuerdan en una fecha determinada para la instalación del nuevo servicio, y el CSR promete al cliente que los técnicos del servicio saldrán en el momento acordado mutuamente. En esta breve conversación, están construyendo sus futuros juntos: el CSR, como representante de la ABU, hizo un compromiso para propor-

cionar el servicio de energía eléctrica, y el cliente se comprometió al aceptar las condiciones para la prestación del servicio. Basados en estos compromisos, tanto el cliente como el CSR tomarán ciertas acciones con el fin de cumplir con sus compromisos. El cliente deberá programar su agenda para estar presente cuando los técnicos lleguen a entregar el servicio; o podría pedirle a su esposa que esté disponible cuando los técnicos lleguen a su casa. El CSR llena una orden de trabajo, habla con los técnicos sobre el trabajo, se asegura que estén disponibles y que conozcan las necesidades específicas del cliente, etc.

Elementos Fundamentales de una Petición

El acto de pedir requiere que todos los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:

1. Hablante (identidad específica)
2. Oyente (identidad específica)
3. Condiciones de satisfacción (en inglés, *conditions of satisfaction* o “COS”), fijadas de acuerdo con las prácticas normales de una comunidad
4. Trasfondo de obiedad suficiente para la petición
5. Plazo específico para el cumplimiento de la petición:

Hablado	Cumplimiento de COS
Tiempo ₀₁	Tiempo ₀₂
6. Futuras acciones a realizar por el oyente
7. Produce algo que faltaba: una nueva posibilidad
8. Presuposición de la capacidad del oyente para cumplir
9. Sinceridad
10. El hablante y el oyente comparten preocupaciones que hacen que las condiciones de satisfacción sean relevantes

Ofertas

La gente no sólo responde a las peticiones. También tratamos de abordar las preocupaciones de los demás a través de las ofertas. Las empresas tratan de anticiparse a las preocupaciones de sus clientes y diseñan condiciones de satisfacción que los clientes estarán interesados en comprar. En este sentido, una oferta puede ser interpretada como una promesa condicional: una empresa promete que va

a producir algunas condiciones de satisfacción para un cliente, siempre que reciba dinero a cambio. Una conversación para la acción que se inicia con una oferta de este modo tiene su propia estructura ligeramente diferente. En este caso, la primera fase es la oferta, una promesa condicional.

Algunos ejemplos de cómo iniciar las ofertas incluyen:

“Aquí tienes una guía de usuario. Te ayudará a aprender sobre el nuevo programa de software”.

“Le ofrecemos una auditoría de eficiencia energética de todo el edificio de su escuela, lo que podría reducir su factura de electricidad en un 20 por ciento”.

“Me ofrezco para cubrir la oficina por ti esta tarde. ¿Te gustaría?”

“¿Ayudaría si hablamos sobre el malestar que tenías con el cliente?”

Como se puede ver, la oferta también aparece en muchas variaciones en nuestra forma de hablar. Sin embargo, las diversas formas de expresión, como se indica en los ejemplos anteriores, pertenecen a la distinción básica de la “oferta”.

Sólo podemos producir una acción en conjunto si tenemos un compromiso mutuo tanto del cliente como del ejecutante. En el caso de una petición, el cliente realiza la petición y el ejecutante se compromete a cumplir la petición, lo declina, o negocia con el cliente hasta que llegan a un acuerdo mutuo. En el caso de una oferta, el ejecutante hace una oferta y el cliente o bien acepta la oferta, la declina, o negocia con el ejecutante hasta llegar a un acuerdo mutuo.

Por ejemplo, supongamos que un gerente de ventas regional asiste a una reunión y pide a uno de sus vendedores que le prepare un informe sobre el estado de su zona comercial. Si el vendedor promete cumplir esta petición, ahora deberá destinar tiempo y recursos para la preparación del informe. Esto puede implicar cambios en su agenda, incluyendo cuándo —y si es que— podrá completar otros proyectos previamente planificados. Asimismo, el gerente seguirá realizando su trabajo como si fuera un hecho que el informe va a estar listo; no pedirá a otra persona que prepare el mismo informe, ni lo trabajará él mismo. Aunque por lo general sólo pensamos en las promesas como compromisos, observemos que el futuro que se construye en este intercambio es mutuo. El gerente podría enojarse si el informe no se completa a tiempo para su reunión, pero el vendedor también podría molestarse si pasa dos días preparando un informe que el gerente simplemente archivará y nunca utilizará. Tanto las promesas incumplidas como las peticiones innecesarias pueden destruir la confianza entre las personas.

Aquí hay un ejemplo para el caso de una petición. Supongamos que yo te digo, como en uno de los ejemplos anteriores: “Por favor, ven a verme en la oficina media hora más temprano mañana por la mañana para que podamos adelantar

los juicios de desempeño”. En este caso, estoy en el rol del cliente, pidiendo que hagas algo por mí. Supongamos que tú te comprometes a estar allí, lo cual te convierte entonces en el ejecutante.

Aquí hay un ejemplo para el caso de una oferta. Supongamos que yo te digo: “Me ofrezco para cubrir la oficina durante esta tarde”. En este caso, estoy en el rol del ejecutante, ofreciendo hacer algo por ti. Tú aceptas mi oferta, lo cual te convierte entonces en el cliente.

Los quiebres se producen con facilidad cuando no escuchamos atentamente si es que se hizo una promesa o no, o si no estamos claros sobre quién asume cada rol. Volvamos al ejemplo anterior, donde te pedí “que nos reuniéramos en la oficina media hora más temprano mañana por la mañana...” Supongamos que en lugar de hacerte de manera explícita la petición, hubiese hecho la petición de manera general a todo el personal de la oficina. A la mañana siguiente, sólo tres de los seis miembros del personal llegan media hora antes, y me pongo furioso por la falta de fiabilidad de los otros tres miembros del personal. Sin embargo, lo que ha ocurrido en realidad no tuvo nada que ver con su fiabilidad. Como el cliente, yo simplemente no me había dado cuenta que ellos no habían prometido estar allí por la mañana y, por lo tanto, algunos de ellos no se veían a sí mismos como ejecutantes y no se presentaron. (Véase la sección “Elementos Fundamentales de una Petición o Promesa—Incluyendo la Oferta”).

En los ejemplos anteriores, podemos ver cómo “hacemos que algo suceda” o “producimos una acción mediante el habla” cuando hacemos peticiones, ofertas y promesas. Para ilustrar más este punto, analicemos un ejemplo más: Imagina que en tu oficina, en algún momento, alguien de la Compañía de Electricidad Smith vio la necesidad de más espacio para futuras oficinas y pidió que el departamento de instalaciones adquiriera el espacio apropiado. El departamento de instalaciones se comprometió a tener el espacio requerido en un cierto plazo. Una vez que encontraron el espacio, tuvo que ser amoblado, por lo que el departamento de instalaciones extendió una petición de ofertas a las tiendas de muebles de oficina. La tienda con la mejor oferta obtuvo el contrato y proporcionó el mobiliario. Cuando la oficina estuvo amoblada, un representante de Sistemas de Información (SI) visitó tu oficina para presentar los últimos avances en la tecnología informática, y el personal de la oficina decidió colectivamente elegir una de las ofertas de SI. Unas semanas más tarde, una nueva terminal llegó a tu escritorio.

Los actos de ofrecer y prometer requieren que todos los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| Hablado | Plazo para las COS |
| Tiempo ₀₁ | Tiempo ₀₂ |

Aunque normalmente no nos gusta hacer ninguna de las dos, declinar y revocar peticiones son movimientos importantes al coordinar acciones con los demás. Cuando no declinas una petición que eres incapaz de cumplir, la otra persona puede estar contando contigo y quedarse sin tiempo para buscar una alternativa. Otra posibilidad en este tipo de situación es la contraoferta. En una contraoferta, tú te niegas a cumplir con la petición inicial de la persona, pero prometes cumplir otras condiciones que aborden sus preocupaciones. También puedes comprometerte a comprometerte; es decir, notificar a la persona que hace la petición que por el momento no eres capaz de dar un “sí” o “no” con certeza, pero que prometes darle un compromiso en un momento posterior específico. Finalmente, en cualquier momento de la conversación, la persona que hace la petición puede cancelar, haciéndole saber al que promete que ya no es necesaria su ayuda, evitando así el trabajo inútil.

También es importante señalar aquí que, en nuestra interpretación, una persona no hace una petición simplemente para obtener una cosa—esto es, un objeto concreto o un evento. La gente hace peticiones porque, en sus interacciones con

los demás, tiene preocupaciones por el futuro. En el ejemplo citado hace algunas páginas, el gerente tenía cierta preocupación en la reunión que le motivó a pedir un informe; tal vez lo necesitaba para apoyar una petición de más fondos. Si el informe es el mejor que jamás ha visto, pero llega demasiado tarde para la reunión, entonces es inútil. En consecuencia, podemos decir que al hacer peticiones y promesas, no estamos especificando la producción de objetos o eventos en particular, sino que acordamos las condiciones de satisfacción que abordarán las preocupaciones que tenemos en el mundo.

Al hacer una petición o una oferta, tenemos condiciones que nos gustaría que fueran cumplidas por el ejecutante. Estas condiciones pueden ser explícitas o implícitas. Usemos el ejemplo “Pásame la corchetera, por favor” para ilustrar lo que queremos decir con esto:

Situación I: Me dirijo a mi asistente administrativo en la mesa de al lado y le pido que me pase la corchetera. El me pasa la corchetera, le digo gracias y empiezo a corchetear un montón de documentos. Estoy contento y sigo haciendo mi trabajo.

Situación II: Le pido a mi asistente administrativo que me pase la corchetera. Él me pasa la corchetera, le digo gracias, y cuando empiezo a corchetear mis documentos, ésta no funciona. En un tono un poco irritado, le digo: “Esta maldita cosa no tiene corchetes, ¿de qué me sirve?” Esta vez, obviamente, no estoy contento, ya que no pude hacer mi trabajo.

Al hacer mi petición, yo estaba interesado en conseguir una corchetera que funcione para que pudiera corchetear mis documentos antes que se me desordenaran completamente. Yo tenía una preocupación especial que necesitaba resolver, y para hacerlo, necesitaba que la corchetera funcionara correctamente. De lo contrario, no sería útil para mí. En la Situación II, se puede ver que mi asistente administrativo cumplió su promesa de pasarme la corchetera, pero no cumplió con mis condiciones de satisfacción. Por lo tanto, podemos decir que al hacer peticiones, ofertas y promesas, no especificamos la producción de objetos o eventos en particular, sino más bien acordamos las condiciones de satisfacción que abordarán las preocupaciones que tenemos.

Declaración de Cumplimiento y Declaración de Satisfacción

Declaraciones de Cumplimiento: Después de que se han pedido las condiciones de satisfacción, hay un período de tiempo durante el cual el que promete se dedica a

producirlas. En otras palabras, una vez que las condiciones de satisfacción están claras y se acepta una petición u oferta, el ejecutante puede ponerse a trabajar.

En algún momento de este proceso, él determina que ha cumplido las condiciones, y le dice al peticionario que ha terminado. Decimos que este aviso de cumplimiento es una especie de declaración. Una declaración es un acto de habla en el que creamos nuevas posibilidades para la acción sólo con el acto de hablar. Los ejemplos más evidentes de este fenómeno implican el uso de la autoridad institucional, por ejemplo, el gerente general de una empresa puede declarar que alguien va a ser el nuevo vicepresidente de marketing. A partir de entonces, el nuevo vicepresidente, además de otras personas dentro y fuera de la organización, actuarán de acuerdo a esa declaración.

Del mismo modo, en una conversación para la acción, la declaración de cumplimiento del que promete cambia las acciones que ahora son posibles para el peticionario. Por ejemplo, el vendedor en nuestro ejemplo anterior puede llamar a su gerente para hacerle saber que el informe que pidió está listo. Esa declaración de cumplimiento cambia su mundo desde uno en que él está esperando un informe de ventas a uno en que él está dispuesto a tomar acciones en su reunión. Este no es el último movimiento en la conversación. Finalmente, después de revisar el informe, el gerente indica que está satisfecho, quizás simplemente diciendo “gracias”. Esta también es una declaración en que el peticionario hace saber al que promete que sus preocupaciones han sido abordadas eficazmente por aquello que el que promete ha producido. Esta declaración final cierra la conversación para ambas partes.

En uno de los ejemplos anteriores, pedí a mi personal que a la mañana siguiente nos encontraríamos media hora antes en la oficina, para que pudiéramos adelantar los juicios de desempeño. Digamos que todos los miembros del personal se comprometieron a estar allí a la mañana siguiente. Para hacerlo, algunos de ellos tuvieron que reorganizar las cosas en casa, como llevar a los chicos a la escuela antes de lo habitual o pedirle a la niñera que llegara media hora más temprano o asegurarse que su pareja se hiciera cargo de algunas de estas tareas. Entonces, algunos podrían haber tenido que tomar un bus más temprano o llevar su propio automóvil al trabajo en lugar de irse junto a otros colegas a la hora habitual. Todos ellos tenían que hacer algo para cumplir con mi petición. Cuando llegaron a la mañana siguiente a las 7 am, ya estaban listos para reunirse conmigo. Al llegar a la hora acordada, declararon que habían completado lo que yo les había pedido hacer. A su vez, yo estaba feliz de poder comenzar el día temprano y realizar nuestros juicios de desempeño. Les dije: “Gracias por llegar más tem-

prano”, con lo cual declaré que estaba satisfecho con lo que habían hecho por mí.

Ahora la conversación entera ha llegado a una conclusión. Recuerda que la conversación no termina cuando el ejecutante declara haber completado el trabajo. *El cliente tiene la última palabra sobre si la conversación ha terminado.* Supongamos que todo mi personal llegó entre diez y quince minutos tarde a la reunión de la mañana. La conversación habría tomado un giro diferente. Como cliente, habría estado muy insatisfecho y habría exigido que ellos llegaran nuevamente media hora más temprano a la mañana siguiente, hasta que todos lo hicieran. Finalmente, habría declarado mi satisfacción y la conversación estaría completa.

Los circuitos (o *loops*) básicos de peticiones y ofertas descritos más arriba constituyen conversaciones para la acción completas en su forma más simple. Sin embargo, a menudo este tipo de conversaciones son más complicadas y pueden incluir muchas variaciones de los cuatro movimientos básicos. Por ejemplo, si usted es incapaz de cumplir con la petición de otra persona, usted puede negarse a hacerlo. Visto como un acto de habla, la declinación es una especie de promesa; usted está diciendo que no desea proporcionar las condiciones de satisfacción pedidas. Del mismo modo, si usted ya ha prometido algo pero se encuentra incapaz de cumplirlo, puede revocar su compromiso anterior.

Una clase muy importante de declaraciones tiene un carácter social—se declara la conclusión de una conversación, o el cumplimiento de un compromiso, diciendo: “Gracias”. De esta manera, tú declaras tu reconocimiento social que el compromiso se cumplió. Por el contrario, en casos donde se rompe el compromiso, puedes declarar tu responsabilidad en el asunto, diciendo: “Lo siento”.

Elementos Fundamentales de una Declaración

El acto de declarar requiere que todos los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:

1. Hablante (identidad específica)
2. Oyente (identidad específica)
3. Produce una nueva distinción (por ejemplo: una nueva entidad, una nueva identidad, una nueva práctica, una nueva posibilidad)
4. Un trasfondo de obvia ya existente
5. Una comunidad (los oyentes) otorga poder al hablante para realizar la declaración
6. La comunidad se compromete a mantener la declaración en el tiempo

7. La declaración se manifiesta en nuestras acciones de convivencia
8. Sinceridad

Conclusión

Al hablar y escuchar en las conversaciones para la acción, nosotros hacemos compromisos. (Más tarde, también hablaremos de las conversaciones para las posibilidades). Esto es todo lo que hacemos. Tú pides, ofreces, prometes, evalúas, afirmas, contraofertas, o declaras. Puedes realizar una afirmación: “El informe está en tu escritorio”. Al realizar una afirmación, ya te has comprometido a aportar pruebas para apoyar tu afirmación. En otras palabras, las personas a veces preguntan: “¿Dónde en mi escritorio? No lo vi allí”.

Entonces puedes hacer una declaración como: “El informe estaba mal hecho”. Los juicios son una especie de declaración. Otras declaraciones producen nuevas posibilidades. Por ejemplo: “Podríamos empezar a informar por correo electrónico”. O “Ya estamos abiertos al público” (es decir, nuevas instituciones o situaciones). Incluso puedes declarar nuevos objetos y cosas: un inventor declara la invención de un nuevo dispositivo.

Las peticiones se realizan de esta manera: tú pides que alguien realice una acción para ti en algún momento en el futuro. Para hacerlo, debes especificar formalmente el momento en que se pide la acción: “Tráeme el informe el miércoles 8 antes del mediodía”.

Esta petición puede ser oída como: “Yo te pido que me traigas el...” Además, todos los involucrados deben entender las condiciones requeridas para satisfacer la petición. En otras palabras, ambos presumiblemente saben a qué informe se está refiriendo la persona que habla.

Tú puedes prometer realizar una acción en algún momento en el futuro, tal vez en respuesta a una petición de alguien. O quizás haces una promesa en respuesta a una propuesta u oferta, donde su promesa depende de que la otra persona acepte sus condiciones de satisfacción. Por ejemplo:

“Me comprometo a realizar el informe antes del mediodía del miércoles 8”.

“Me ofrezco para traerte el informe el martes 7 al mediodía, si me apruebas trabajar en él desde mi casa el lunes”.

Al igual que con una petición, debes especificar el tiempo, y las condiciones de satisfacción debe estar claras para ambas partes.

Por último, para que ocurra una acción efectiva, en algún momento debes declarar la acción completa. A menudo las personas cumplen promesas, pero se

olvidan de comunicar al interesado el cumplimiento de éstas, y luego se quejan porque la parte interesada no reconoce su cumplimiento. Ambos actos son fundamentales para que las acciones efectivas sigan ocurriendo.

Hemos hecho algunas afirmaciones que van en contra de nuestra comprensión común del rol que cumple el lenguaje en la coordinación de la acción. Hemos argumentado que el lenguaje no es algo que usamos para hablar sobre la acción, sino que es cómo creamos nuestro futuro común. Las personas no tienen conversaciones para la acción para especificar un objeto que debe producirse o un procedimiento que se debe seguir. Las tienen para mantenerse orientados hacia un futuro común con el cual todos están comprometidos. El desarrollo de este futuro se puede observar en una estructura simple de unos cuantos actos de habla básicos, que son el equivalente a la tabla periódica de los elementos para la acción cooperativa. Dondequiera que las personas estén coordinando sus acciones, en cualquier idioma, encontraremos que lo están haciendo así, realizando ofertas y peticiones, haciendo y cumpliendo promesas, y declarando su satisfacción.

Revisión Parte 1 Actos de Habla

	• Acción	Elementos Requeridos	Ejemplos	Qué se produce
Declarar	Un hablante declara un nuevo mundo de posibilidades para la acción en una comunidad.	La persona que hace la declaración tiene la autoridad de hacer la declaración.	"Estamos fundando una nueva compañía llamada ABC que proveerá ... a sus clientes". "Vamos a despedir al 10 por ciento del personal". "Vamos a realizar un nuevo lanzamiento".	Liderazgo y un nuevo contexto para la acción para hacernos cargo de las preocupaciones de la comunidad que escucha la declaración y la hace efectiva.
Pedir	Un hablante pide a un oyente, un ejecutante potencial, que se encargue de algo que al hablante le preocupa.	- Condiciones de satisfacción. - Trasfondo de obviedad. - Plazo específico de cumplimiento de la petición.	"¿Puedes conseguirme un vuelo a Boston para que llegue a tiempo a mi reunión?" Un formulario para conseguir una hipoteca transmite una petición.	- Expectativa de parte del hablante que su preocupación será atendida. - Compromiso para la acción por parte del que escucha.
Prometer	Un hablante o "ejecutante" promete hacerse cargo de algo que le preocupa a un oyente o "cliente".	Lo mismo que una petición.	"Yo soy responsable de aumentar las ventas en 10% el próximo trimestre". "Puedes contar conmigo para recoger a los niños de la escuela mañana a las 2:00".	- Expectativa de parte del oyente que su preocupación será atendida. - Compromiso para la acción por parte del hablante.
Ofrecer	Un hablante o "ejecutante" ofrece o promete condicionalmente encargarse de algo que percibe que al oyente o "cliente" le inquieta.	Lo mismo que una petición.	"¿Puedo ofrecerle algo de cenar?" "Te ofrezco tanto por tu empresa". "Desarrollaré un nuevo conjunto de productos para esta empresa".	- Un interés del oyente en lo que está siendo ofrecido. - Confianza del oyente en que el hablante es capaz de producir lo que está ofreciendo. - Compromiso con un nuevo futuro y con la acción por ambas partes.

----- CAPÍTULO 2 -----

Coordinación Eficaz mediante Conversaciones para la Acción

La coordinación efectiva es esencial para el éxito de cualquier empresa. Una mala coordinación pone en peligro los compromisos de negocios importantes, tanto dentro como fuera de la empresa. Es una forma de fricción, una especie de “arena en los engranajes” que produce retrasos, desconfianzas y pérdidas en toda la empresa. En el entorno actual, cuando la capacidad de respuesta a los clientes y al mercado es fundamental, las empresas ya no pueden permitirse el lujo de tolerar este tipo de pérdida. Los ejecutivos inteligentes buscan formas de mejorar la coordinación para garantizar que las personas, los equipos y los departamentos enteros estén en sintonía, trabajando juntos para producir valor para los clientes y accionistas.

Hasta la fecha, el trabajo más importante para coordinar a las personas y los procesos se ha desarrollado a partir de las tradiciones de la ingeniería industrial y la tecnología de la información. Este trabajo se concentra en mejorar los flujos de materiales, de papel y de datos y en dar a las personas un acceso más rápido a la información. Los diseñadores han logrado grandes avances en la organización del trabajo y en hacer llegar los materiales y la información a las personas apropiadas en el momento adecuado. Pero hay problemas de coordinación más fundamentales que no se han beneficiado del mismo tratamiento riguroso hasta hace poco. Estos temas se tratan de coordinar a las personas en lugar de las cosas o los flujos de información, y de la construcción de la coherencia entre las interpretaciones, intenciones, compromisos y relaciones de las personas. Este es el lado “blando” de la gestión, históricamente muy complejo, que involucra preguntas como:

¿Por qué estamos realizando estas tareas y actividades en primer lugar?

¿Cómo podemos distinguir el trabajo que crea valor para el cliente del trabajo que es simplemente una pérdida burocrática?

¿Cómo hacemos hincapié en el trabajo en equipo y damos a la gente una mayor autonomía, pero teniendo claro quién es responsable de qué?

¿Cómo podemos asegurar que todos tengan la misma comprensión del contexto y el propósito del trabajo y su rol en éste, para que las personas actúen al unísono?

¿Cómo podemos construir fuertes relaciones de confianza tanto internamente como con los clientes?

Incluso en las empresas que han rediseñado los flujos de materiales y los procesos de información, existe cierta falta de coordinación y pérdida que sigue siendo muy común. Detallaremos algunas de las distinciones fundamentales de una disciplina para descubrir estas pérdidas, y describiremos la forma de diseñar de manera efectiva en estas áreas de gestión.

El Ciclo de la Falta de Coordinación y la Desconfianza: Un Ejemplo

Considere esta breve historia: El lunes por la mañana, uno de los ejecutivos de la empresa pide a un gerente de ventas una reunión discutir el avance de un proyecto de marketing iniciado recientemente, que busca hacer que el equipo de ventas esté más orientado al cliente. Programan una reunión para el miércoles a las 10 am. Para prepararse para esta reunión, el gerente decide que necesita una actualización sobre el desarrollo del proyecto. Esa mañana, le pide a tres altos representantes de marketing, John, Sue, y Kirk, un informe que incluya el juicio del desempeño de todo el equipo de ventas, las estadísticas sobre el número de nuevos clientes generados, y una lista de quejas recurrentes de los clientes. Les dice que necesita el informe al finalizar el martes, pero no les dice por qué lo necesita. Los tres representantes de ventas acuerdan hacer el informe.

Presionado por otras responsabilidades, cada uno de los representantes de ventas sénior posterga trabajar en el informe hasta el día siguiente. El martes, sin embargo, cada uno está tan ocupado como el día anterior. John prepara su juicio sobre el desempeño del equipo de ventas, pero no se preocupa por las estadísticas sobre los nuevos clientes o la lista de quejas de los clientes actuales, pensando que, de todos modos, Sue y Kirk están más familiarizados con esas áreas. Mientras tanto, Sue y Kirk preparan su juicio sobre el desempeño y elaboran una lista de quejas de los clientes, pero tampoco preparan la información estadística. Al

final del día, cuando los tres se reúnen para intercambiar informes, se dan cuenta que nadie preparó la información estadística que su gerente pidió específicamente. Ellos deciden decirle que lo tendrá a primera hora el miércoles.

Sin embargo, una vez en la oficina del gerente, éste les explica que la información estadística será inútil para él si la recibe en la mañana, porque no va a tener tiempo para revisarla antes de la reunión con su jefe, y ésta fue la razón por la cual la había pedido desde el principio. Además, después de revisar brevemente los informes, el gerente observa que los juicios no son consistentes; de hecho, en algunos casos, son contradictorias. Algo decepcionado y bastante frustrado, le dice a los representantes que lo que han presentado no le ayuda en nada para prepararse para la reunión de mañana. Desesperado, llama al ejecutivo para posponer la reunión, pero éste ya se ha ido a su casa. Se dirige a los tres representantes de ventas y les pide que se queden hasta tarde para ayudarlo a preparar la reunión. Aunque todos tenían planes para esa noche, ellos están de acuerdo. Después de hacer un par de llamadas para cancelar sus compromisos, los cuatro pasan las próximas horas preparando al gerente para la reunión del día siguiente.

Podríamos citar varias razones que conducen a esta desafortunada conclusión, pero finalmente se trata de la mala coordinación de compromisos entre el gerente y sus subordinados. Los representantes de marketing podrían haber aclarado cuál de ellos sería responsable de los diversos aspectos del informe. El gerente podría haberles informado por qué necesitaba el informe, para que le hubiesen dado a su petición la urgencia necesaria y entendido el tipo de detalle requerido. El gerente también podría haber evitado la emergencia de último minuto si hubiese verificado la disponibilidad de los altos representantes de marketing antes de comprometerse a una hora específica para su reunión con el ejecutivo.

Este tipo de coordinación deficiente genera muchas pérdidas: el trabajo se tiene que realizar de nuevo, se generan tareas repetitivas en distintos equipos, y quedan “en el limbo” compromisos importantes porque todo el mundo asume que alguien más lo hará. En el largo plazo, la falta de coordinación genera una baja satisfacción de los clientes, tiempos de respuesta más largos, y oportunidades perdidas. Esto también produce un efecto dominó, poniendo en peligro los compromisos y extendiendo las pérdidas más allá de la situación inmediata. Por ejemplo, mientras que los representantes sénior de nuestro ejemplo finalmente acordaron ayudar al gerente, lo hicieron sólo a expensas de otros compromisos. Indudablemente, algún otro trabajo tuvo que postergarse, con consecuencias para otros clientes internos o externos. Fuera del lugar de trabajo, los amigos y la

familia de todos los interesados se vieron igualmente afectados.

La falta de coordinación también tiene un efecto más duradero y más perjudicial: erosiona la confianza que es fundamental para las relaciones. Si la experiencia del gerente en el ejemplo anterior se repite, podría perder la confianza en su equipo de apoyo. Por su parte, el equipo podría comenzar a molestarse con el gerente debido al trabajo extra y la interrupción de sus vidas personales. Esto puede convertirse en un círculo vicioso en que la desconfianza y la falta de comunicación abierta y clara conduce a más descoordinación, y luego a una desconfianza más profunda. En última instancia, esto puede dar lugar a una organización que está, en cierto sentido, construida en torno a la desconfianza. La empresa se llena de controles, revisiones y procedimientos rígidos que tratan de obligar a la gente a actuar de manera responsable, pero que en realidad crean nuevos muros entre las personas y llevan la acción efectiva a un punto muerto.

Compromiso y Lenguaje

¿Cómo puede la gente intervenir eficazmente en este ciclo de falta de coordinación y desconfianza y comenzar a revertirlo? Echemos un vistazo a la función crítica del lenguaje. A menudo le restamos importancia al rol del lenguaje en nuestras vidas y en nuestro trabajo. Todos hemos oído que “hablar es barato” y “es más fácil decirlo que hacerlo”. Pero esta percepción común del lenguaje esconde un hecho importante: el lenguaje es nuestro principal medio para coordinar nuestras actividades. Cuando lo pensamos de esta forma, otros en tu empresa sólo saben en lo que estás trabajando cuando tú o alguien más les habla sobre eso. El lenguaje desempeña un rol crucial en cualquier emprendimiento compartido y es fundamental para perseguir eficazmente las actividades de cooperación.

Cuando hablamos, no sólo estamos describiendo o hablando de posibles acciones, estamos actuando: estamos haciendo que las cosas sucedan. Esto puede parecer un punto trivial, pero es importante comprender el rol central que cumple el lenguaje en la acción. Cuando hablamos, hacemos compromisos con nosotros mismos y con nuestros oyentes. Estos compromisos crean ciertas posibilidades para la acción y al mismo tiempo cierran otras.

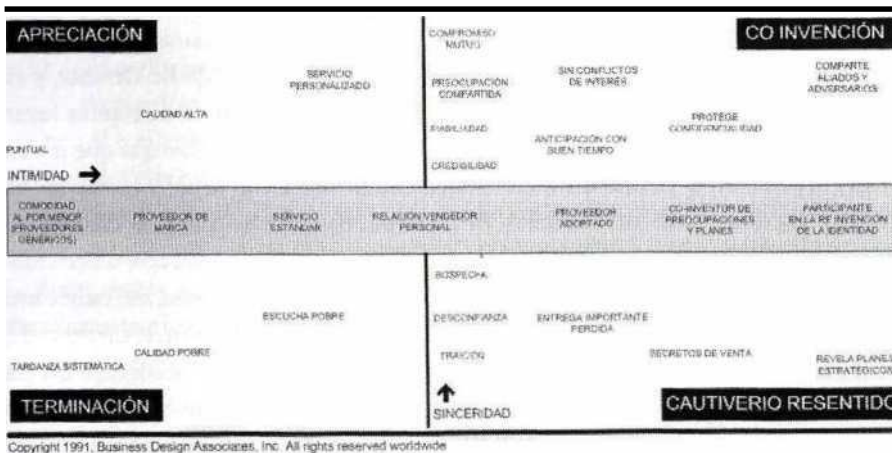
Por ejemplo, supongamos que una mujer de negocios necesita un taxi para ir al aeropuerto temprano la mañana siguiente. Ella le pide a su amigo que la lleve y él acepta; por lo tanto, ya cada uno actuará de manera diferente en el futuro. Al aceptar, el amigo ahora pasará la siguiente mañana preparándose para llevar a la empresaria al aeropuerto. Otras posibilidades que podrían haber estado abiertas para él están cerradas: no puede dormir hasta tarde, no puede tomar desayuno

tranquilamente en un café, no puede hacer otras cosas que podría haber planeado antes. Del mismo modo, la empresaria también actuará de manera diferente. Ahora ella no tiene que preocuparse de llegar al aeropuerto, y eso significa que no tiene que pasar más tiempo buscando alguna otra forma de llegar allá, porque sabe que esta pequeña parte de su futuro será atendida por alguien en quien ella confía.

Al hablarse y escucharse mutuamente, la empresaria y su amigo toman acciones concretas y observables que organizan sus expectativas y actividades posteriores. Así podemos ver que *el lenguaje y las conversaciones no son periféricos a la acción, sino que fundamentales para ella*. Es a través del lenguaje, los compromisos que hacemos al hablar, que realmente formamos y creamos un futuro común. Esto puede parecer una gran afirmación con respecto al ejemplo que ofrecimos anteriormente, donde los efectos sobre la vida de la empresaria y su amigo son mínimos. Pero lo mismo es cierto para otros compromisos que podemos ver más fácilmente cómo inventan nuestro futuro. Cuando un sacerdote o un juez anuncia el casamiento de una pareja, cuando un ejecutivo abre una nueva línea de negocios o productos, cuando un presidente declara la guerra a otra nación: todas éstas son acciones habladas que producen cambios profundos en las vidas de muchas personas.

Confianza en relaciones con los clientes

BDA



Desde esta perspectiva, hacer compromisos, confiar en otros, entregarles nuestra confianza, y esforzarnos por ser dignos de su confianza son tareas ineludibles. Hacemos estas cosas todo el tiempo. Estas son las capacidades que

constituyen nuestras vidas juntas, que nos permiten imaginar y lograr cosas más grandes que nuestras propias habilidades individuales. ***La pregunta es, ¿cómo podemos comenzar a observar y mejorar nuestros hábitos de coordinar nuestros compromisos, haciéndonos más dignos de confianza y más efectivos en la promoción de la acción para nosotros y para los demás?***

Conversaciones para la Acción: Movimientos para la Coordinación

En la química, la tabla periódica describe las características de los elementos naturales y esboza las posibilidades abiertas por sus interacciones. Del mismo modo, cada movimiento dentro de lo que llamamos “conversaciones para la acción” apunta a las distintas formas en que podemos coordinarnos con otros para crear oportunidades y llevarlas a buen término. Porque nos centramos en el lenguaje mientras generamos y completamos los compromisos, somos capaces de distinguir un conjunto relativamente pequeño de acciones observables y explorar su importancia en la construcción de la confianza y promover la acción en las relaciones, los equipos y las organizaciones de mayor tamaño. Las acciones básicas son independientes del idioma y la cultura, y pueden observarse donde sea que la gente se reúne en un compromiso conjunto para la acción futura.

Por ejemplo, considera una petición simple, como pedir una taza de té. La manera exacta en que pides una taza de té y el significado personal y cultural de ese evento son muy diferentes en los Estados Unidos, en el Medio Oriente, y en Japón. En Estados Unidos, es sólo un té, lo puedes conseguir en cualquier lugar, y viene en un vaso de papel. En el Medio Oriente, posiblemente tengas que ir a un café, y al pedir un té podría entenderse que usted va a sentarse ahí y conversar un rato. En Japón, la manera de conseguir un té puede ir desde comprar en una máquina expendedora hasta involucrarte en una ceremonia formal con un profundo significado cultural. Pero a pesar de estas importantes diferencias, habrá una manera de que pidas un té, que otra persona acceda a una manera de ofrecértelo, y para que des las gracias y le hagas saber a él o ella que estás satisfecho. En ese sentido, las acciones de comprometernos a la acción en conjunto son más básicas y fundamentales que los idiomas o instituciones culturales particulares que rigen la forma en que estos compromisos se presentan en un lugar o una relación específicos. Al centrarse en ellos, podemos observar y diseñar rigurosamente cómo la gente coordina los compromisos en las organizaciones, algo que ha estado ausente en la teoría de la gestión hasta el momento.

Discutiremos a continuación cuatro clases importantes de distinciones:

1. Motivaciones: las preocupaciones detrás de nuestras acciones y las condiciones de satisfacción que estamos tratando de producir, o pedir a los demás producir, para hacer frente a esas preocupaciones.
2. Acciones: los actos de habla fundamentales, declaración, petición, oferta, promesa y afirmación;
3. Estructura: la conversación para la acción (también llamado el flujo de trabajo de acción) como un conjunto coherente de compromisos en que dos personas se proponen y completan alguna acción futura, y
4. Roles: el cliente y el ejecutante de una conversación para la acción.

Las siguientes secciones muestran las distintas etapas de una conversación para la acción. Se describen los compromisos que aparecen en cada etapa, los compromisos que mueven la acción hacia la siguiente etapa, y la finalización de la conversación. Cuando las personas se coordinan con éxito en esta conversación, la acción sucede, la confianza aumenta, y las relaciones se fortalecen. Cuando algo falla, es una posibilidad para la pérdida y la desconfianza.

Preparación de una Petición

Cuando una persona hace una petición en respuesta a la preocupación que él o ella tiene, tres cosas importantes suceden en su relación con quien sea que esté escuchando:

- él o ella se ofrece en un rol particular —el rol de cliente— para esta conversación,
- él o ella pone a la otra persona en el rol del ejecutante, y
- él o ella ofrece alguna interpretación inicial de las *condiciones de satisfacción* (más abajo); es decir, el tipo de acción o secuencia de acciones que él o ella quiere ver suceder para abordar su preocupación.

Antes, estas dos personas pueden haber estado especulando casualmente o simplemente charlando, pero la petición crea un nuevo tipo de relación y cambia la conversación a un “modo de acción”. Por ejemplo, en nuestra historia inicial, el ejecutivo hizo una petición del gerente, y, al hacer esta petición, no sólo expresó su deseo de tener una reunión, sino que al decir que quería recibir una actualización sobre el avance de un proyecto de la empresa, dejó en claro que él era el cliente.

En el más simple de los casos, tenemos una preocupación, hacemos una petición, y el inicio de la conversación no es más complicado que eso. Sin embargo,

en muchas situaciones —en especial las situaciones de negocios donde las peticiones pueden involucrar la acción de divisiones enteras de una empresa— nos tomamos el tiempo para aclarar lo que nos preocupa y qué tipo de petición deberíamos hacer. Durante esta fase de preparación, el cliente puede realizar ciertos juicios acerca de sus preocupaciones y su situación actual que nos ayuden a formular la petición de manera más efectiva. Estos pueden incluir:

- Qué problemas se están experimentando actualmente;
- En qué áreas se pueden realizar mejoras;
- Cuál es la oportunidad potencial y la inversión que está dispuesto a hacer para capturarlo;
- Qué tan urgente es (el plazo de tiempo de la petición);
- Quién podría realizar' adecuadamente esta petición, lo que podría incluir discusiones sobre quién tiene su confianza, quién cree que es competente; y
- Quién tiene el tiempo y los recursos para asumir tal compromiso.

El ejecutivo de la historia realizó el juicio de que no estaba bien informado sobre el proyecto recientemente iniciado en el departamento de marketing, y esto lo impulsó a hacer su petición. Decidió que la persona que mejor podía proporcionar esa información era el encargado de los representantes de marketing, por lo que dirigió la petición hacia esta persona.

Si observamos bien los juicios que motivan una petición, veremos que se trata de juicios sobre qué tan bien están siendo atendidas nuestras preocupaciones. El ejecutivo tenía una preocupación sobre el avance del proyecto de marketing. Sin esta preocupación, su juicio de que él no estaba bien informado no tendría sentido. Si él no estuviese preocupado por el avance del proyecto, su reconocimiento de que él no sabía nada sobre ese proyecto no tendría ninguna influencia sobre sus acciones futuras. Al prepararnos para hacer una petición, estamos escuchando y reflejando nuestras propias preocupaciones. En este sentido, el sencillo acto de hacer una petición puede ser una oportunidad para aprender.

Negociación y Acuerdos

Después de realizada una petición, el cliente y el ejecutante entran en la etapa de negociación. Durante este período, ambas partes discuten los términos de la petición, incluyendo el plazo en que se entregará lo pedido. Esto debe considerar las propias preocupaciones y compromisos anteriores del ejecutante o del cliente, además de la urgencia de la petición. La fase de negociación concluye con

una promesa por parte del ejecutante para producir lo que se pidió.

Lo que el ejecutante promete hacer no tiene que ser idéntico a lo que el cliente pide inicialmente—éste es el sentido del proceso de negociación. Lo que se está negociando son las condiciones de satisfacción del cliente, que pueden variar dependiendo de lo que ocurra en esa discusión. Por ejemplo, si el ejecutante tiene muchos compromisos previos y no puede producir lo que pide el cliente en un plazo determinado, puede renegociar una fecha posterior. O tal vez no tiene nada más en su agenda y ofrece terminar el trabajo más rápido. Quizás su conocimiento de lo que está disponible le obliga a ofrecer algo nuevo o mejor que lo pedido originalmente.

Por ejemplo, un gerente le pide a su representante de la empresa de impresoras que envíe a alguien para arreglar la impresora en el pasillo de su oficina, que no está funcionando de manera óptima. Pero el representante sabe que su empresa está lanzando una impresora mejor y más grande dentro de pocas semanas, por lo que ofrece llevar un prototipo en su lugar, para que el gerente pueda ver si la máquina nueva sería una mejor opción.

En última instancia, el ejecutante se esfuerza por hacerse cargo de las preocupaciones del cliente. En parte, esto implica proporcionar algún servicio o producto al cliente. Sin embargo, esto implica más que simplemente escuchar con atención lo que el cliente dice —sus condiciones de satisfacción— y proveer lo que él o ella está pidiendo. A veces, cuando haces exactamente lo que el cliente pide, descubres que finalmente éste no queda satisfecho de todos modos. Esto sucede porque, como mencionamos en la sección sobre las preocupaciones, cada uno de nosotros tiene un conocimiento limitado y conjunto de experiencias desde donde vemos nuestras preocupaciones y problemas.

No es raro que la interpretación del cliente de sus condiciones de satisfacción cambie como resultado de una conversación con el ejecutante. Lo importante durante la fase de negociación es escuchar las preocupaciones del cliente y ayudarlo a diseñar las condiciones de satisfacción que mejor aborden esas preocupaciones. En la negociación, el cliente y el ejecutante quedan en sintonía el uno con el otro; el cliente expresa sus preocupaciones al hacer la petición y el ejecutante explica su disponibilidad, competencia y sus conocimientos de un dominio en particular.

Ya hemos mencionado que cada persona, debido a sus experiencias y capacidades únicas, ofrece diferentes interpretaciones de la misma situación. En otras palabras, cada persona ofrece ideas sobre ciertas posibilidades que otra persona podría ser incapaz de ver. A menudo el ejecutante o el cliente, en base a

competencias, puede ofrecer formas alternativas de satisfacer las preocupaciones del cliente que ni siquiera el cliente veía. Entonces, el ejecutante podría ofrecer al cliente otras condiciones de satisfacción posibles. En algunos casos, esto se traduce no sólo en un cambio de la petición inicial, sino también en una nueva forma de pensar acerca de las preocupaciones del cliente. Así, vemos aquí que una posible fuente de confusión y malos entendidos también puede ser una fuente de innovación.

Teniendo en cuenta las distinciones introducidas hasta ahora, ya podemos comenzar a ver algunos de los quiebres de coordinación en nuestra historia. Después de escuchar la petición del ejecutivo, el gerente se comprometió con demasiada rapidez a realizar la reunión. No tomó en cuenta sus compromisos anteriores, ni los compromisos previos de los representantes de marketing, pese a que ellos jugarían un rol crucial en ayudarlo a prepararse para la reunión. Más aún, el gerente no discutió la preocupación detrás de su petición, reduciendo así la probabilidad de que esa preocupación fuese resuelta, y no ofreció a los representantes de marketing ningún espacio para negociar.

En muchos casos, las etapas de preparación y negociación no se llevan a cabo de manera explícita. El objetivo de la preparación y la negociación es desarrollar un entendimiento común de las preocupaciones del cliente. Para muchas peticiones simples, el cliente y el ejecutante ya comparten este entendimiento y no es necesario seguir metódicamente las etapas de preparación y negociación. Sería tedioso si cada vez que le pidieras prestado un lápiz, la otra persona preguntase qué preocupaciones tienes al hacer esa petición. En muchos casos, sin embargo, pasar más tiempo escuchando y negociando puede eliminar una gran cantidad de esfuerzos perdidos más adelante.

Ejecución y Declaración de Cumplimiento

Una vez que el cliente y el ejecutante se ponen de acuerdo sobre las condiciones de satisfacción y el ejecutante hace una promesa, el futuro cambia para ambos. Como mostramos en el ejemplo anterior, la promesa crea una expectativa en la que el cliente puede estar seguro que sus preocupaciones están siendo atendidas. No tiene que preocuparse ni gastar tiempo y recursos adicionales buscando formas alternativas de satisfacer su preocupación. El ejecutante debe presupuestar su tiempo y otros compromisos con el fin de entregar las condiciones de satisfacción a tiempo.

Una promesa abre la fase de ejecución de una conversación para la acción.

Durante la fase de ejecución, el ejecutante produce las condiciones de satisfacción. Es importante que el ejecutante se mantenga en contacto con el cliente y otros ejecutantes posibles y comunique oportunamente a todos los involucrados cualquier cambio o retraso inesperado.

La fase de ejecución concluye cuando el ejecutante evalúa que ha cumplido la petición y hace una declaración de cumplimiento. Una declaración es un acto de habla con que llevamos a cabo, precisamente, lo que decimos. Los ejemplos más evidentes de este fenómeno implican el uso de la autoridad institucional. Por ejemplo, el gerente general de una empresa puede declarar que alguien va a ser el nuevo vicepresidente de marketing. A partir de entonces, el nuevo vicepresidente, así como otras personas dentro y fuera de la organización, actuarán en concordancia con esa declaración. En la conversación para la acción, el ejecutante declara: “¡He terminado!”, y presenta o informa sobre el producto, el servicio o las acciones que él o ella se ha comprometido a producir.

Aceptación y Declaración de Satisfacción

Con la declaración del ejecutante de finalización, hay una sensación de que “el trabajo se ha hecho”. En nuestros hábitos de trabajo normales, la conversación frecuentemente se detiene aquí: “Tú lo has pedido, yo lo hice, eso es todo”. Desde la perspectiva de la conversación para la acción, sin embargo, este no es el final de la conversación. Con la declaración de cumplimiento del ejecutante comienza la fase de aceptación de una conversación para la acción. El cliente ya no está esperando que pase algo en una fecha futura; ese momento ha llegado. En este punto, el cliente evalúa qué tan bien satisface sus preocupaciones lo que entregó el ejecutante. El ejecutante ya no está produciendo activamente las condiciones de satisfacción; ahora él o ella está esperando los juicios del cliente. Una vez que el cliente evalúa que sus preocupaciones han sido resueltas, hace una declaración de satisfacción. Esta declaración muchas veces llega en la forma de un simple “gracias”. Una declaración de satisfacción completa la conversación para la acción.

Por otro lado, lo que se produce puede no ser satisfactorio, y en ese caso, todo el ciclo comienza de nuevo. O bien, el cliente y el ejecutante podrán acordar ponerle fin a la conversación sin resolverla. Además, para acciones que involucran proyectos más grandes, el cliente y el ejecutante pueden discutir los éxitos y fracasos que se vivieron, nuevas oportunidades para trabajar juntos, y cómo pueden coordinarse de manera más efectiva en el futuro. El cliente y el ejecutante pue

den utilizar este escenario como una plataforma para el aprendizaje y el fortalecimiento de su relación.

Variaciones de los Movimientos Básicos

Las conversaciones para la acción descritas anteriormente, iniciadas ya sea por una petición o una oferta, constituyen conversaciones para la acción completas en su forma más simple. Sin embargo, a menudo el mundo es tan estable y predecible que no podemos completar fácilmente nuestros compromisos. En tales casos, las conversaciones para la acción pueden incluir un número de variaciones de los cuatro movimientos básicos. Estas variaciones de los cuatro actos de habla básicos generan flexibilidad en la gestión de nuestros compromisos cuando nos vemos enfrentados a cambios inesperados.

Por ejemplo, si usted es incapaz de cumplir con la petición del cliente, puede negarse a hacerlo. Declinar es un acto de habla que funciona como una promesa: te estás comprometiendo a no proporcionar las condiciones de satisfacción pedidas. Del mismo modo, si ya has prometido algo pero eres incapaz de cumplirlo, puedes revocar tu compromiso previo. Aunque normalmente no nos gusta hacer ninguna de las dos, declinar y revocar son movimientos importantes al coordinar acciones con los demás. Cuando no declinas o revocas oportunamente, otros podrían estar contando contigo y perdiendo oportunidades de encontrar alternativas. Asimismo, si un cliente ya no necesita lo que ha pedido, puede cancelar, y es mejor que lo haga lo antes posible. Puede ser muy frustrante seguir trabajando y cumplir una promesa, sólo para que te digan que la preocupación ya no existe o ha sido solucionada en alguna otra forma.

Existe una paradoja en los hábitos que muchos de nosotros tenemos para enfrentar las peticiones que crea una gran cantidad de pérdidas y ansiedad en las personas. Tenemos miedo de que declinar y revocar promesas incomode a otras personas y destruya su confianza en nosotros. Pero si realmente no podemos cumplir con el compromiso a tiempo o con la calidad necesaria, esto va a suceder de todos modos, y puede ser peor de lo que imaginábamos.

Otra posibilidad, tanto en la negociación original y cuando surgen problemas, es la contraoferta. En una contraoferta, tú te niegas a cumplir con la petición original del cliente, pero prometes proporcionar otras condiciones de satisfacción. Si podemos declinar o revocar y aun así hacernos cargo de las preocupaciones del cliente —ofreciendo atenderlos en otro momento, ofreciendo otra cosa, o poniéndole en contacto con alguien que le pueda ayudar— en realidad estamos au-

mentando la confianza de la persona en nosotros. Un ejemplo sencillo es cuando estamos buscando algo en una tienda, y la persona detrás del mostrador tiene que decir que no tiene ese producto, pero nos manda con un competidor. Esa es una tienda a la que vamos a volver otra vez, porque su servicio se extiende incluso más allá de sus propios estantes y ganancias.

Finalmente, la primera vez que recibes una petición, también puedes comprometerte a comprometerte; es decir, notificar al cliente que no puedes comprometerte ahora, pero que prometes darle un compromiso después. A menudo, cuando recibimos una petición, sentimos que estamos “entre la espada y la pared” y tenemos que comprometernos de inmediato de una forma u otra. Esta es una enorme fuente de pérdidas escondidas en nuestra coordinación, porque muchas veces hacemos promesas bajo presión que realmente no podemos cumplir, o perdemos oportunidades por una sensación automática de que “simplemente tenemos demasiado que hacer”. Al comprometernos a realizar un compromiso, podemos darnos un pequeño respiro para examinar nuestras propias preocupaciones, compromisos y prioridades, coordinándonos con otras personas quienes pudieran resultar afectadas. A menudo descubrimos que, con un poco de conversación y renegociación con otros clientes, podemos asumir un nuevo compromiso sin afectar negativamente a los demás. Sin embargo, cuando no nos damos este espacio, suceden todo tipo de pérdidas: tenemos prioridades poco claras, nos sentimos abrumados, y comenzamos a fallar en nuestros compromisos con los demás.

Hasta ahora hemos aprendido los movimientos básicos de una conversación para la acción. En resumen: declaras algo que falta, declaras las condiciones bajo las cuales estarías satisfecho/a, y pides que yo cumpla tus condiciones de satisfacción.

- Yo prometo cumplir con tu petición en un plazo determinado.
- Yo informo (declaro) que he cumplido tu petición.
- Tú te declaras satisfecho/a o insatisfecho/a.

Cada paso es un compromiso asumido por un hablante; cuando se toman en conjunto los compromisos, éstos producen la acción. Lo que fue declarado como faltante ya no lo es.

Conclusión

Al principio del capítulo, dijimos que la mala coordinación es una fuente importante de pérdidas e insatisfacción en nuestras vidas laborales y destruye la

confianza entre las personas que es crucial para construir sólidas relaciones de trabajo, tanto interna como externamente. En el entorno empresarial actual, eliminar las pérdidas de todo tipo y construir relaciones sólidas con los clientes, aliados, proveedores y otros es cada vez más importante. No podemos tratar estos temas sólo con buena ingeniería. Debemos reconocer que los cambios que están transformando a los negocios actualmente no son una anomalía. En cierto sentido, este tipo de cambios son el “orden natural de las cosas”, porque la gente siempre tiene preocupaciones sobre el futuro y siempre está inventando nuevas interpretaciones y formas de resolver esas preocupaciones. Y las personas hacen esto en conjunto, en el lenguaje, al crear y completar nuevos compromisos.

Hemos ofrecido una breve reseña de la disciplina que hemos desarrollado para iluminar el rol crucial del lenguaje en la acción efectiva. La conversación para la acción es una especie de “lenguaje de diseño” que nos permite a la vez descubrir una nueva fuente de pérdidas y crear maneras más efectivas de trabajar juntos.

CAPÍTULO 3

Conversaciones para la Acción y Flujo de Trabajo

Como hemos visto en los ensayos anteriores, hay cuatro momentos distintos en una conversación para la acción: petición/oferta; promesa/aceptación (que también llamamos acuerdo); declaración de cumplimiento, y declaración de satisfacción. Estos momentos y sus fases anteriores se ilustran en el circuito o flujo de trabajo (véase “Flujo de Trabajo de Acción Básico”). En este ensayo analizaremos las implicaciones prácticas de estas distinciones para la creación de flujos de trabajo y procesos de negocio.

Veamos una conversación entre un supervisor de negocios y una consultora de negocios y avancemos así a través de todo el flujo de trabajo:

Preparación —> Petición: Un supervisor de negocios pretende presentar a su vicepresidente, y en última instancia a toda la corporación, una de las nuevas ofertas de negocios desarrolladas en su área para la venta a clientes externos en el futuro. Con el fin de prepararse para una reunión con el vicepresidente, pide que su consultora de negocios le proporcione, dentro de dos días, la información básica necesaria para el desarrollo de nuevos negocios en su área.

Negociación —> Acuerdo: La consultora de negocios ya tenía una serie de compromisos previos con el supervisor de negocios y no ve cómo puede llegar a completar el informe a tiempo. Ella negocia con el supervisor, haciendo una contraoferta de presentarle el informe dentro de tres días. Esto no satisface al supervisor, por lo que, a su vez, él contraoferta que ella retrase uno de sus otros compromisos para así completar el nuevo informe de negocios a tiempo. La consultora de negocios se compromete a hacerlo.

Una vez más, observemos que el futuro que se construye en este intercambio es mutuo, no es un compromiso unilateral de la consultora de negocios ni de su

supervisor. El compromiso involucra cambiar la agenda de la consultora de negocios, incluyendo en qué momento —y si es que— ella termina otros proyectos planificados anteriormente. Asimismo, el gerente da por sentado que el informe se entregará, y por eso no pedirá a nadie más que prepare el mismo informe ni hará ese trabajo él mismo.

Si no tomamos en serio este compromiso mutuo, podríamos producir malos estados de ánimo, quiebres en nuestro trabajo, y posibles daños en nuestras relaciones de trabajo. Por ejemplo, el supervisor podría enojarse si el informe no se completa a tiempo para su reunión, o la consultora de negocios podría molestarse si ella pasa dos días preparando un informe que su supervisor archiva y nunca utiliza. Este tipo de comportamiento no sólo produce quiebres inmediatos para el supervisor de negocios y la consultora de negocios, sino que también podría erosionar la confianza entre ambos, haciendo mucho menos probable que éstos logren trabajar juntos con éxito a futuro.

Desempeño — > Declaración de Cumplimiento: Ahora, la consultora de negocios se pone a trabajar: entrevista a varios RSC y servicios y les pregunta acerca de su participación en el desarrollo de nuevos negocios; ella tiene una extensa conversación telefónica con el supervisor de desarrollo de nuevos negocios en el departamento de Servicios de Distribución Empresarial (DBS) para obtener algunos consejos suyos; y propone un plan para diseñar el informe. Finalmente, en la tarde del segundo día, ella redacta el informe y lo deja en el escritorio del supervisor de negocios.

Aceptación —> Declaración de Satisfacción: A la mañana siguiente, el supervisor de negocios encuentra el informe sobre nuevos negocios en su escritorio. Lo lee y envía a la consultora de negocios un correo electrónico dándole las gracias por el buen trabajo que realizó. Cuando ella recibe el mensaje, la consultora está muy orgullosa. El flujo de trabajo se ha completado.

Pero ¿y si el supervisor de negocios no queda satisfecho con el informe? En ese caso, la situación sería muy diferente: A la mañana siguiente, el supervisor de negocios encuentra el informe en su escritorio. Después de leerlo, él llama a la consultora de negocios a su oficina y le dice que ella no incluyó en el informe los posibles márgenes de rentabilidad para el nuevo producto desarrollado. Sin esos datos, su propuesta al vicepresidente carecería de credibilidad, él le dice a ella. Antes de partir para rehacer el informe, la consultora de negocios se asegura que el supervisor esté satisfecho con todos los demás elementos del informe. Como se puede ver, volvieron nuevamente a la fase de negociación para esclarecer las condiciones de satisfacción. Después de llegar a un nuevo acuerdo, la consultora

de negocios agrega las cifras que faltan en el informe, y luego lo entrega nuevamente al supervisor. El le agradece los cambios y se sienta a prepararse para su encuentro con el vicepresidente.

Flujo de trabajo de acción básico



Del Flujo de Trabajo al Proceso de Negocio

Podemos mirar el flujo de trabajo como una simple transacción entre dos partes—el cliente y el ejecutante. Esto constituye la unidad básica de una red de flujos de trabajo que llamamos un proceso de negocio. Toda acción que ocurre en un negocio comienza ya sea con una oferta por un ejecutante o con una petición de un cliente en alguna parte de esta red. En nuestro ejemplo, sobre el desarrollo de nuevos negocios, podemos identificar un proceso de negocio con los siguientes circuitos:

- Realizar nueva oferta de servicios a clientes residenciales.
- Inventar y diseñar nuevas ofertas de servicios.
- Preparar informe sobre el estado de desarrollo de nuevos negocios.
- Hacer presentación del caso de negocio al vicepresidente para su aprobación.
- Desarrollar e implementar una nueva oferta de servicios.
- Chequear la satisfacción del cliente respecto a la nueva oferta de servicios.

Observar los procesos de negocio de esta manera nos ayuda a identificar áreas en las que enfrentamos quiebres en nuestro trabajo. Estos quiebres podrían estar basados en la ausencia de condiciones de satisfacción, en una confusión sobre quién es el cliente o el ejecutante, en fases que faltan en el flujo de trabajo, en la duplicación de los circuitos, etc. Así, el flujo de trabajo se convierte en una herramienta útil para observar y rediseñar la forma en que trabajamos juntos.

Diseño de Proceso de Negocio

Al identificar las diversas distinciones de una conversación para la acción o un flujo de trabajo, recordemos que lo hacemos para observar lo que producimos al hablar con los demás. El propósito de mostrarte estas distinciones no es que las memorices ni las aprendas como una simple lista, sino más bien que abras tus horizontes para observar los movimientos que tú y las personas que te rodean hacen al hablar. Observar estas distinciones en el lenguaje te permitirá tomar medidas nuevas y diferentes con las personas en el trabajo. Y entonces podemos empezar a alterar, modificar, o incluso cambiar totalmente la forma en que hacemos negocios con nuestros compañeros de trabajo y nuestros clientes.

Con el fin de dar seguimiento a los tipos de ofertas que podemos inventar con este tipo de escucha, necesitamos una manera de reconfigurar rápidamente los procesos de negocio de nuestras propias empresas. Nuestra interpretación del diseño de procesos de negocio se basa en el flujo de trabajo “átomos” que hemos presentado anteriormente en nuestra discusión de la coordinación de la acción. Al distinguir este sencillo conjunto de primitivas para el trabajo cooperativo, estamos haciendo mucho más que darle a la gente una manera distinta de pensar sobre su trabajo. También estamos sentando las bases de una disciplina para observar los “procesos blandos” en los negocios que se han resistido a los enfoques tradicionales de análisis de y diseño de negocios. Los procesos típicamente considerados “blandos” —tales como la coordinación entre las personas y el trabajo no estructurado— se están convirtiendo en el foco de la ventaja competitiva. Importantes oportunidades se abren para las personas que pueden manejar estos procesos con el mismo rigor aplicado a la manufactura. Como hemos desarrollado nuestro trabajo en estos temas con gran detalle en otras partes, sólo los mencionaremos brevemente.

En el cuadro adjunto, “Tipos de Procesos”, presentamos tres maneras diferentes de pensar los procesos que conforman un negocio. La tradición más antigua interpreta el negocio como lo que llamamos un proceso material: una secuencia

de acciones físicas (movimiento, almacenamiento, transformación, etc.) que se realizan en las materias primas para producir productos acabados. Los campos de la ingeniería industrial y mecánica han proporcionado durante mucho tiempo la base para el análisis y la mejora de la productividad de estos procesos en la manufactura. Más recientemente, el uso generalizado de las computadoras en los negocios se ha traducido en una preocupación por la gestión de datos y los procesos de información de la empresa. Así como los procesos de materiales manipulan objetos físicos, los procesos de información se consideran como secuencias de acciones que manipulan información. Estos procesos pueden incluir mover, almacenar, comparar y transformar la información sobre los clientes, las transacciones, el inventario, los resultados financieros, etc. En respuesta a esta necesidad, han surgido nuevas disciplinas, como la ingeniería de software asistida-por-computadora y el diseño de las tecnologías informáticas.

Los procesos de materiales y de información han demostrado ser beneficiosos para comprender las situaciones de negocios que son estructuradas, determinables y repetibles. Sin embargo, no han proporcionado los mismos beneficios para analizar las interacciones a menudo no estructuradas y únicas del “lado humano” del trabajo. Con la estructura de flujo de trabajo que hemos presentado anteriormente, podemos aplicar un rigor equivalente a la observación de un tercer tipo de proceso, el proceso de negocio. En lugar de monitorear el flujo de materiales o datos, los procesos de negocio trazan la coordinación de las acciones entre las personas (y a veces entre las máquinas) que participan en una actividad.

Interpretar los procesos de negocio de esta manera no cuestiona las tradiciones existentes de los procesos de materiales y de información. En lugar de ello, los complementa al agregar una tercera perspectiva. Los procesos de materiales nos permiten diseñar el flujo de materiales en una cadena de montaje o en una oficina. Los procesos de información nos permiten diseñar el movimiento de datos dentro de una organización. Del mismo modo, los procesos de negocio nos permiten diseñar la coordinación y el flujo de los compromisos que producen la satisfacción del cliente. Existe, sin embargo, un aspecto en el cual los procesos de negocio son de mayor relevancia que los otros dos tipos, porque estos dos tipos de procesos siempre son generados por los compromisos representados en los procesos de negocio. Ningún proceso de ingreso de órdenes va a comenzar sin una petición del cliente, y ningún automóvil saldrá de la línea de producción sin las promesas escritas en un programa de producción.

Dado que los procesos de negocio proporcionan una forma de observar la coordinación de la empresa en este nivel básico, también proporcionan un con-

junto de principios para el análisis y la reingeniería de procesos que es independiente de cualquier negocio o cualquier cambio futuro en la tecnología. Más aún, las mismas pocas distinciones primitivas para observar los procesos de negocio se pueden aplicar de manera uniforme a cualquier parte de la empresa. Desde el punto de vista de la estructura del flujo de trabajo, hay poca diferencia entre el gerente general que pide orientaciones estratégicas a los ejecutivos de una empresa y un cliente que le pide ayuda a un representante de servicios para instalar un nuevo paquete de software.

Este último punto presenta una nueva y dramática posibilidad: que podamos aprender a diseñar todo un negocio con el mismo rigor que aplicamos a la configuración de una red de computadoras o una línea de producción. No sólo eso, sino que cualquier diseño que utiliza los principios que hemos presentado aquí se construiría desde el principio mismo en torno a la satisfacción del cliente. Esperamos que si esta práctica se convirtiera en algo generalizado, generaría nuevas herramientas, nuevas habilidades, y nuevas formas de crear y manejar empresas competitivas.

Tipo de Proceso	Propósito	Estructura y Elementos	Ejemplos
Proceso de Negocio	Satisfacer a los clientes, completar ofertas y peticiones, satisfacer a las partes interesadas, acomodar peticiones personalizadas	Flujos de Trabajo Roles Condiciones de Satisfacción Plazo de Tiempo	- Completar transacciones y producir satisfacción cuando un cliente pide un producto o servicio, o una compañía ofrece un producto. - Orden de venta genera transacciones con el inventario, procesos de manufactura, y distribución
Proceso de Información	Recopilar datos para crear productos de información, por ej., Inscripciones y archivos usados para apoyar los actos tomados en procesos de materiales o negocio.	Documentos y archivos, almacenamiento y recuperación de datos, transmisión, manipulación, ensamble, y comparación.	- Ordenar los datos Ingresados a la base de datos, transacciones computacionales para transacciones financieras, procesos de facturación, sistemas de información
Proceso de Materiales	Ensamblar componentes para crear unidades de producto.	Unidades de producto, transporte de materias primas, almacenamiento, ensamble, transformación, y comparación con los estándares.	- Movimiento de papel en la oficina, productos de manufactura en líneas de montaje, distribución y entrega de productos.

CAPÍTULO 4

Conversaciones para las Posibilidades

Hagamos una pausa por un momento y hagamos algunas preguntas sobre cómo llegar a la acción. Consideremos las conversaciones en que se declaran las posibilidades para la acción, porque tú haces peticiones y promesas después de tener este tipo de conversaciones. Mientras estás trabajando, no estás “pensando en lo que estás haciendo,” estás haciendo peticiones, propuestas, invitaciones y promesas; haciendo preguntas; declinando peticiones; encontrando números de teléfono; y localizando personas, entre muchas otras cosas. Estás “haciendo”. Preguntas como “¿Hacia dónde me dirijo?” y “¿Es éste el lugar a donde me quiero dirigir?” no están en el centro de su conciencia. ¿Y a dónde te diriges, entonces?.

La respuesta es simple: te diriges hacia dónde te diriges, lo más rápido que puedas llegar. Hablaremos de todo eso más adelante; por ahora, hay trabajo que hacer.

Pero antes de que “entraras en acción”, tuviste una conversación que encuadró tus acciones, aunque lo hayas notado o no. En algún momento, decidiste moverte en una dirección específica. Por desgracia, la “conversación” antes de tus conversaciones para la acción casi nunca se maneja bien.

Sin embargo, qué tan bien logres esta conversación de encuadre determina después si has estado trabajando en una oportunidad relevante o si has estado perdiendo el tiempo. Lo que sucede en esta conversación “antes” es que tú declaras que alguna posibilidad puede cumplirse si te diriges en una dirección particular. Por lo tanto, es ahí donde te diriges.

A esta clase de conversación, en que tú declaras una posibilidad, la llamamos una “conversación para las posibilidades”. En este tipo de conversación, se declara un dominio en el que vas a inventar y cumplir oportunidades mediante

conversaciones para la acción. Estas conversaciones son muy diferentes de las conversaciones para las posibilidades. Las conversaciones para las posibilidades conducen hacia y se completan con las conversaciones para la acción.

Inventando Conversaciones para las Posibilidades

Aunque las conversaciones para las posibilidades son el tipo de conversación humana más común, son quizá las menos examinadas. La gente participa en conversaciones para las posibilidades todo el tiempo, sin ninguna conciencia de que estas conversaciones están en marcha y “fuera de control”. Analicemos algunos ejemplos.

Alguien dice: “Día horrible, ¿no es cierto?” Lo que este pequeño discurso significa normalmente es: “Yo declaro que muchas cosas no son posibles hoy, ciertamente no tantas como las posibles en un día ‘normal’, y te invito a acompañarme en esa declaración”. Aunque éste es un ejemplo trivial de una conversación para las posibilidades negativas, ilustra lo comunes que son estas conversaciones para las posibilidades.

Aquí va otro ejemplo. Alguien dice: “Creo que podríamos ser capaces de crear un nuevo negocio si hablamos con estas personas de una manera distinta a la que están acostumbradas”. En este caso, tenemos un movimiento clásico en una conversación para las posibilidades—una declaración de una nueva posibilidad que, simultáneamente, hace surgir y encuadra la posibilidad simplemente mencionándola.

Por favor observa que no estamos ofreciendo una nueva o mejor forma de *planificar* tus acciones. El tipo de trabajo que estamos considerando no es “planificación”. A veces, la gente que hace la planificación aspira a plantear las preguntas que planteamos, pero en realidad estamos *creando* al declarar las posibilidades en algún dominio, y eso no es planificar. Tampoco estamos diciendo que la planificación es irrelevante, pero sí se hace más simple cuando tienes claridad sobre las posibilidades.

Según la sabiduría convencional, se hace más fácil actuar y las acciones son más claras cuando están “planificadas desde el principio”. Pero la acción efectiva no puede planificarse desde el principio a menos que sea el tipo de acción que puede llevar a cabo una máquina. El único tipo de acción que los seres humanos están cualificados de manera singular para hacer —producir lo que falta— no puede ser “planificado desde el principio”. La acción surge de las interacciones comprometidas de personas que hacen peticiones y promesas en las redes de

compromisos, y no son los planes los que producen tales redes.

Por otro lado, el actuar se vuelve más simple y las formas “correctas” de peticiones, invitaciones, ofertas, propuestas, etc., aparecen por sí mismos cuando la posibilidad que tú buscas completar es clara. Por ejemplo, imaginemos un gerente general cuya compañía está funcionando bien, pero que necesita ofrecer nuevas líneas de negocios para continuar con su actual ritmo de crecimiento. Imagina que el gerente reúne a sus mejores y más brillantes ejecutivos y les pide que discutan algunas nuevas ideas de productos. “¿Qué más podemos hacer con nuestras personas, procesos y plantas actuales”, él les pregunta. “¿Qué más podemos producir o qué servicio podemos ofrecer que nuestros clientes necesitan y comprarían?” Ahora imagina que le pide a esos mismos ejecutivos algunos “planes” para nuevos productos.

Esta lluvia de ideas nos evoca talentos de primer nivel, profundamente inmersos en la cultura y el funcionamiento de aquella empresa, generando unos nuevos productos utilizando personas ya capacitadas, procesos bien conocidos, en instalaciones que ya conocen y en los cuales confían. La petición de “planes” nos trae a la mente comités, trabajo muy intenso, y poca acción.

Elementos Básicos

A continuación, describimos brevemente los elementos básicos de las conversaciones para las posibilidades. Con la práctica, tú podrás desarrollar una disciplina permanente de participación en conversaciones para las posibilidades, para que las posibilidades que persigues en la vida sean *tus* posibilidades en vez de sólo las posibilidades que casualmente llegan a ti.

La característica central de las conversaciones para las posibilidades son las conversaciones que tienes contigo mismo y con los demás, en que declaras cosas como el tipo de persona que eres, los roles que estás dispuesto a jugar, la familia y las relaciones que tendrás, la carrera que seguirás, los proyectos que emprenderás, y lo que funcionará para ti. Así, en las conversaciones para las posibilidades, tú produces los dominios en los que tienes conversaciones para la acción, emprendes acciones específicas para hacer reales las posibilidades, y completas las posibilidades.

El primer elemento esencial de una conversación para las posibilidades es la declaración de un descanso.

Puedes decirte a ti mismo: “Pero espera un momento aquí”. O bien, puedes decir muchas otras cosas. La esencia es: “Yo declaro un descanso para mí en este

asunto, y declaro que necesito participar en una conversación para las posibilidades”.

El segundo elemento esencial, que será dicho reiteradamente durante esta conversación, es la declaración de la posibilidad misma.

Tal vez lo que es posible aparecerá como una serie de declaraciones que comienzan como reflexiones y terminan siendo pronunciamientos fuertes:

“Me pregunto si...”

“Creo que es posible que...”

“Estoy empezando a convencerme de que...”

“Estoy seguro de que...”

“¡Eso es lo que haremos!”

Al final de la conversación para las posibilidades, en el momento de la transición hacia las conversaciones para la acción, esta declaración aparece frecuentemente como un anuncio formal:

“Estamos muy contentos de anunciar que nuestra empresa se ha embarcado en un nuevo programa...” El movimiento de la reflexión al pronunciamiento fuerte se logra a través de estos otros elementos de la conversación:

Especificar las acciones posibles en el dominio declarado de la posibilidad.

Declarar nuevas posibilidades abiertas por la conversación.

----- CAPÍTULO 5 -----

Juicios y Afirmaciones

Los capítulos anteriores se han centrado en conversaciones para lograr hacer algo, para hacer que sucedan cosas. Coordinamos nuestro trabajo mediante conversaciones para la acción; inventamos el trabajo que se debe realizar mediante conversaciones para las posibilidades. En este capítulo, vamos a introducir conceptos adicionales que son fundamentales para hacer que las cosas sucedan.

Al trabajar en proyectos con otros, estamos constantemente evaluando su trabajo, y ellos el nuestro. La mayoría de las personas encuentran difícil aceptar y realizar juicios. De hecho, muchos proyectos no logran completarse por esta misma razón. La revisión o renegociación de las condiciones de satisfacción requiere que las personas sean capaces de generar juicios sobre el trabajo realizado. Además, hay que realizar juicios sobre el futuro que vemos posible. Realizar juicios sobre el futuro, como veremos, no produce el mismo tipo de estrés que tratar de predecir el futuro. Las personas tienen dificultades para tomar decisiones, porque tratan de predecir el futuro en lugar de realizar juicios sobre el futuro.

En este capítulo, vamos a mostrar cómo los juicios son un tipo de declaración que puede ser fundada o infundada. Los juicios son declaraciones acerca de qué tipo de posibilidades para la acción se abren y cierran para nosotros en el futuro. Para la mayoría de nosotros, el desafío es que tendemos a confundir los juicios con las afirmaciones, que son distinciones acerca de hechos observables en el mundo. Para entender esta proposición, primero vamos a observar nuestra noción común de la información.

¿Qué es la información?

Hoy en día, tomamos por sentado a la información tanto que ésta podría parecer

una pregunta tonta. Nuestra comprensión tradicional de la información está tan profundamente arraigada que parece que la información es simplemente algo de sentido común. La información es un conjunto de hechos objetivos sobre el mundo. Cuando tomamos decisiones, usamos la información para determinar las consecuencias futuras de todas las alternativas de acción que podríamos escoger, y elegimos la acción con el resultado de mayor proyección.

Pero la información no es sólo un conjunto de hechos, ya que toda la información se deriva en última instancia de las afirmaciones sobre el mundo realizadas por personas individuales. Y la gente no hace estas afirmaciones desde una perspectiva independiente y objetiva, sino que tienen distintas preocupaciones y experiencias, y hacen afirmaciones para apoyar alguna acción futura. Tomar una decisión no es una simple cuestión de elegir entre los resultados predeterminados. Por el contrario, creamos el futuro en juicios que son tanto interpretaciones de posibilidades emergentes como compromisos con un curso de acción para afrontar y explotar esas posibilidades.

Esta interpretación evita varias trampas en la visión tradicional de la información. Cuando la información que hemos reunido es considerada la “verdad” sobre el mundo, independiente de observadores o circunstancias particulares, podemos cerrarnos ante las diferentes interpretaciones que otros pudiesen ofrecer, y a los cursos de acción que tal vez no hubiésemos considerado. O si intentamos cubrir todas las bases, podríamos terminar reuniendo información infinitamente sin llegar nunca a una solución. Peor aún, nuestro análisis “objetivo” de la situación podría sugerirnos que no existe ninguna acción posible; nada va a cambiar ni mejorar la situación.

En todos estos casos, nuestras formas tradicionales de evaluar la información —en busca de la verdad objetiva y completa— pueden socavar en lugar de apoyar a nuestra necesidad de tomar acciones. La nueva interpretación que proponemos mantiene la acción efectiva como su preocupación más central y su estándar más relevante para juzgar la información.

El Paradigma de la Información y la Toma de Decisiones

Nuestra comprensión tradicional de la información se basa en el doble concepto de la objetividad y la precisión. Esta suposición fundacional de este paradigma es que hay un “orden natural” objetivo de la realidad, y es posible juzgar las declaraciones de las personas sobre el mundo como verdaderas o falsas independientes

de sus preocupaciones, interpretaciones o circunstancias particulares. Bajo este punto de vista, la información “buena” se compone de un conjunto de hechos que coinciden con la realidad, proporcionando una fuente de pronósticos fiables sobre el futuro. La “mala” información no coincide con la realidad y, junto con la falta de información, es la fuente de los pronósticos débiles y las malas decisiones.

El conjunto de supuestos teóricos del paradigma de toma de decisiones influyentes en las ciencias de la gestión y otras disciplinas es, *si sólo tuviéramos acceso a todos los hechos precisos y pertinentes, así como a suficiente poder de cómputo, podríamos tener un modelo perfecto del futuro y siempre tomaríamos las decisiones más racionales*. Las buenas decisiones se toman cuando las personas observan todos los cursos de acción posibles, calculan todas las consecuencias de cada uno, y elijen la acción con las mejores consecuencias. Este punto de vista plantea que sólo una falta de suficiente información fáctica y/o una falta de tiempo para un análisis adecuado se interponen entre nosotros y la toma de decisiones y la acción perfectamente racionales.

La situación no es tan simple. Cuando se asume que la información es objetiva, nos olvidamos que la información no se crea a sí misma. Nuestra capacidad de predecir el futuro no está limitada sólo por el gran volumen de la información que recopilamos, sino también por el hecho de que toda la información se deriva de las observaciones de personas específicas con sus propias preocupaciones y experiencias individuales. La gama de perspectivas posibles respecto a una situación es infinita, y ningún observador tiene la capacidad ni el interés de “contar la historia completa”.

Por lo tanto, nunca podemos predecir el futuro con precisión, porque no hay posibilidad de una fuente o un analizador de información que esté al margen de la interpretación. Cuando no consideramos este fenómeno, se producen todos los quiebres mencionados en la introducción. Creer que tu información es la verdad puede cegarte a diferentes interpretaciones y posibilidades. Por otra parte, tratar de mantenerte abierto a todas las posibilidades mediante la recopilación de toda la información que puedas encontrar producirá una sobrecarga de información y una parálisis. Demasiada fe en “hechos” no examinados puede llevar a una situación en que toda la información sugiere que no hay esperanza ni posibilidades para la acción—la interpretación más inútil de todas. Este último punto refleja el corazón mismo del problema. En el paradigma tradicional, podemos quedar tan atrapados en la exactitud de nuestra información y la integridad de nuestras predicciones que perdemos de vista el punto fundamental de la toma de decisiones: emprender acciones.

Afirmaciones y Juicios

El concepto mismo de la información sólo tiene sentido en el contexto de la acción humana. Constantemente estamos involucrados en conversaciones con otras personas, coordinando nuestras acciones para generar alguna posibilidad futura con la que todos estamos mutuamente comprometidos. Y en estas conversaciones, no podemos distinguir sólo un sentido de la información (verdadero-falso), sino dos movimientos conversacionales: afirmaciones y juicios. *(La estructura de estos movimientos se presenta al final de este capítulo).* Usamos la frase “movimiento conversacional” aquí para enfatizar que ***cuando la gente hace afirmaciones y juicios, no está transmitiendo información de una mente a otra, sino que está haciendo compromisos entre sí acerca de cómo coordinar sus acciones.***

Al hacer una afirmación, una persona da la respuesta a una pregunta. Por ejemplo, un gerente de ventas puede estar tratando de decidir a quién pone a cargo de una nueva cuenta importante. En el proceso, podría preguntarle a una de las vendedoras sénior, “¿Dave ha completado todas sus llamadas a clientes durante este mes?” Ella le responde con la afirmación: “Bueno, en las últimas dos semanas, Dave no ha devuelto tres llamadas a clientes”.

Tenga en cuenta que la pregunta específica no es tan importante aquí. Lo que sí es importante es que, al hacer una afirmación, el hablante proporciona al oyente algo que él o ella requiere para emprender acciones futuras.

Como el oyente va a depender de la afirmación, existe una cierta cantidad de compromiso por parte del hablante. Por ejemplo, el hablante de una afirmación se compromete a dar más pruebas para apoyar su declaración inicial. El gerente de ventas podría preguntar: “¿Cómo sabes eso?”, lo que lleva a la vendedora a hacer otra afirmación: “June me dijo que perdió una llamada el jueves pasado y dos en lo que va de esta semana”.

Otro aspecto es que una afirmación no debe ser mera especulación, sino algo que es adecuado como base para la acción futura. Una afirmación debe implicar una distinción reconocida, una acción pasada, o un evento que es potencialmente observable por cualquier persona. En este sentido, una afirmación puede ser verdadera o falsa, dada una comunidad con distinciones y estándares comunes para la observación. Por ejemplo, según nuestra interpretación, la declaración “No sé, Dave me parece un tipo un poco raro” no es una afirmación; la “rareza” es una caracterización que puede tener una cantidad infinita de interpretaciones. Una vez más, recuerda que no es tan importante que la persona que hace la afirmación sea testigo de la acción. Lo que sí es fundamental es que el oyente acepte

los estándares del hablante para una observación fiable. En nuestro ejemplo, el gerente puede aceptar el testimonio que ha escuchado de una fuente confiable, diciendo: “Bueno, si June dice que ha perdido llamadas, entonces creo que deberíamos estar preocupados”.

A diferencia de una afirmación, un juicio no puede ser presenciado directamente. Los juicios son veredictos, como en la caracterización de David como “raro”. Al realizar un juicio, el compromiso esencial es con el curso de acción que una persona o comunidad seguirá en el futuro. En la medida que otras personas aceptan la caracterización de Dave que hace la vendedora, dejarán de confiar en él para tareas importantes. Un juicio, entonces, es un tipo de declaración en que las posibilidades futuras no son simplemente previstas—efectivamente son creadas. Esto es más fácil de observar cuando la persona que hace el juicio se encuentra en una posición de autoridad. Suponga que el gerente de ventas aceptó las afirmaciones de sus subordinados y dijo: “Supongo que Dave no es lo suficientemente confiable para esa cuenta”. A menos que alguien cuestione este juicio con una interpretación distinta, es claro para todos los participantes de la reunión que Dave no formará parte de ese equipo.

Aunque un juicio no puede ser verdadero (directamente observable) ni falso en el mismo sentido de una afirmación, sí puede ser lo que llamamos fundada o infundada. La característica central de un juicio fundado es que está limitada a un dominio particular de preocupación en la que una persona o comunidad puede tomar medidas. Ya que el objetivo de realizar un juicio es llegar a alguna resolución sobre qué medidas tomar a continuación, eso no es de extrañar. Con sólo este punto inicial, podemos ver que en nuestro ejemplo anterior, “Dave me parece un tipo un poco raro” es un juicio infundado. No se limita a ningún ámbito de acción, y sólo ofrece un estereotipo muy superficial de Dave. Si alguien acepta esta caracterización de él, tendría un estado de ánimo permanente de desconfianza respecto a su competencia en cualquier dominio, que no es precisamente una relación de trabajo productiva.

Un juicio fundado también se apoya en un conjunto de afirmaciones sobre el pasado que sugieren un patrón sistemático, no sólo una única observación casual. En nuestro ejemplo, la vendedora ofreció tres afirmaciones separadas sobre el desempeño pasado de Dave que podrían fundamentar el juicio de su gerente sobre Dave. Si ella hubiera mencionado sólo un incidente y el gerente realizara el mismo juicio, probablemente diríamos que él estaba haciéndolo en base a un prejuicio o su opinión personal sobre Dave.

Por último, no podemos juzgar si un juicio es fundado a menos que hayamos

compartido estándares de cuántos y qué tipos de afirmaciones vamos a aceptar como evidencia. Podemos imaginar que todas las personas en nuestra reunión ficticia sienten que dejar de devolver tres llamadas en dos semanas es un desempeño inaceptable, pero también podemos imaginar fácilmente que no existe un acuerdo explícito sobre este estándar entre los miembros del equipo, y eso incluye de manera crucial a Dave. Cuando intentamos lograr que una comunidad de personas entre en acción, es fundamental que los estándares para evaluar un desempeño satisfactorio estén claramente enunciados y sean compartidos por todos los miembros de la comunidad.

Revisión Parte 2 Actos de Habla

Acto de Habla	Acción	Elementos Requeridos	Ejemplos	Qué se produce
Evaluar	Un hablante evalúa cómo alguna acción o cosa se relaciona con preocupaciones o compromisos específicos.	- Emitir un veredicto (familia de declaraciones veredictivas). - Puede ser fundado o infundado (nunca verdadero o falso). - Para fundamentarlo: ¿con qué propósito estás realizando este juicio? (¿Cuál es tu preocupación por el futuro?) - Hipótesis de recurrencia. Estándares sobre los cuales basas el veredicto.	"Estamos en una industria madura". "Nuestros clientes no están felices". "John está impaciente". "Nuestros costos están aumentando demasiado".	Preparación para la acción: Orientación, interpretaciones y actitudes hacia las acciones o situaciones.
Afirmar	Un hablante reporta hechos pertinentes para la preocupación actual.	- Responder a una pregunta (hablada o no) del oyente. Incluye una oferta implícita de proporcionar evidencia. - Se puede ver evidencia y la comunidad acepta la evidencia. • Puede ser verdadera o falsa.	"La reunión fue a las 4 pm". El medidor indica 200 psi". "Nuestras ventas fueron USD 4,2 millones el trimestre pasado".	Confianza en que compartimos una base observable y fiable para nuestra interpretación de la situación.

Juicios Infundados y Resignación

Dado que los juicios son declaraciones sobre qué posibilidades para la acción se abren y cierran para nosotros en el futuro, hay una clase particular de juicios que debería sonar las campanas de alarma. ***Cuando alguien genera el juicio de que no hay ninguna acción a tomar para cierta preocupación, y no hay esperanza de cambiar la situación a futuro, decimos que están atrapados en la resignación en dicho dominio.*** Todos nos hemos dado cuenta que una persona que se ha resignado no logra ver posibilidades para la acción que son clarísimas para otros observadores, lo que indica que, en su mayor parte, los juicios que llevan a la resignación son inherentemente infundadas. Por ejemplo, la gente generaliza dominios completos de preocupación, utilizando pocas afirmaciones, diciendo que debido a que fracasaron alguna vez en una clase de álgebra en la secundaria, ellos “nunca serán buenos en matemáticas”. Aprender a distinguir y examinar la fundamentación de los juicios puede ser una poderosa herramienta para erradicar zonas donde la resignación está limitando nuestras posibilidades en la vida.

Objetividad y Acción

Ahora que hemos distinguido los fenómenos de afirmaciones y juicios, y hemos devuelto la acción al centro de nuestra preocupación en la recopilación de información, somos capaces de apreciar las formas en que la información puede ser objetiva. Uno de los aspectos más poderosos de una comprensión tradicional de cómo funciona el mundo es una fuerte intuición de que no todo depende de la interpretación individual. Respaldamos esa intuición. Pero también rechazamos profundamente la idea de que la única alternativa a un “orden natural” objetivo es una especie de relativismo borroso en el que las interpretaciones individuales, por muy extrañas que parezcan, son igualmente válidas.

La respuesta a este dilema es clara cuando nos damos cuenta que los seres humanos somos seres sociales e históricos que creamos juntos el futuro mediante la acción. Los criterios de objetividad, entonces, son sociales. La eficacia recurrente para producir acción, la tradición histórica, y la existencia de una comunidad con estándares compartidos, son fuentes de un tipo de objetividad que, si bien no es la verdad absoluta, ofrece una forma de identificar las afirmaciones y los juicios “buenos” y “malos”. Los juicios fundados pueden producir los resultados que supuestamente debía producir la toma de decisiones apropiadas, sin los peligros de considerar a la información como la “verdad” sobre el mundo. Estas nos permiten emprender acciones efectivas de una manera más flexible y abierta a

interpretaciones, sin la parálisis de la resignación ni la interminable búsqueda de una decisión perfecta.

Ejercicio de Entrega de Juicio

Este ejercicio consta de dos funciones, un receptor y un colaborador. El colaborador realiza un juicio, el receptor la recibe. Este ejercicio supone un acuerdo anterior del equipo para dar y recibir juicios con el propósito de desarrollar un trabajo en equipo efectivo. También se requiere un nivel mínimo de confianza.

Colaborador; (Di su nombre), **tengo un juicio para ti.** ¿Es un buen momento para **dártelo?**

Receptor; (Tranquilamente responde) **Si o No.**

Si es no, di cuando deseas hablar. Si es si, continúa.

Colaborador; **Mi juicio es** (realizar el juicio)... **y mi razón para decir esto es...** (Entregar tu fundamentación; las afirmaciones (hechos) son más efectivas para revelar tus estándares).

Receptor; **Gracias por realizar el juicio.**

Colaborador; **De nada.**

Alternativas

Aclaración:

Receptor; **Me gustaría hablar más de esto contigo.** (Podrías tener preguntas acerca de la fundamentación del juicio. ¿Qué afirmaciones tiene la persona para apoyar el juicio? ¿Qué preocupaciones están detrás del juicio?).

Juicio negativo:

Receptor; ¿Tienes **alguna sugerencia sobre lo que puedo hacer para cambiar tu juicio y así hacer un mayor aporte a nuestro equipo?**

Juicio positivo:

Receptor; ¿Tienes **alguna sugerencia sobre lo que puedo hacer para aprovechar este juicio y así hacer un mayor aporte a nuestro equipo?**

Ninguna acción:

Receptor; **Voy a considerar lo que dijiste. Gracias.**

Nota: A medida que completas este ejercicio, por favor reflexiona sobre tu estado de ánimo. Si el receptor se encuentra en un estado de ánimo negativo, esto puede indicar que hay conversaciones adicionales por explorar.

Elementos Fundamentales de un Juicio

El acto del juicio requiere que todos los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:

- El hablante se compromete a un veredicto (puede ser sobre una persona, un grupo, un evento, un objeto, etc.)
- Un juicio puede ser fundado o infundado, pero nunca verdadero ni falso.

Para fundamentar un juicio, se requieren los siguientes elementos adicionales:

- El hablante es claro acerca de la preocupación por la que está realizando el juicio.
- Esta preocupación se limita al dominio del juicio.
- El hablante puede articular los estándares que está utilizando para realizar el juicio.
- El hablante puede proporcionar afirmaciones para apoyar el juicio.
- El hablante puede presentar una hipótesis de pruebas recurrentes para apoyar el uso del pasado para anticipar el futuro.

Elementos Fundamentales de una Afirmación

El acto de afirmar requiere que cada uno de los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:

- El hablante se compromete a que x es verdad.
- El hablante incluye una oferta implícita de aportar pruebas.
- La afirmación responde a una pregunta del oyente, ya sea hablada o no.
- Puede ser juzgada verdadera o falsa por el oyente.
- Es sincera.

PARTE 2

Creando Compromiso

CAPÍTULO 6

Caracterizaciones y Conversaciones para Avanzar

Entender cómo realizar juicios bien fundamentados nos permite dar y recibir “opiniones” de los demás, no sólo sobre el trabajo, sino sobre nosotros mismos y nuestras personalidades. Al realizar el trabajo, nos encontramos en situaciones donde evaluamos a otras personas según determinados tipos, y ellos hacen lo mismo con nosotros. Este tipo de juicios son caracterizaciones; siempre caracterizamos a otras personas. Clasificamos a la gente como inteligente, ingenua, divertida, arrogante, y así sucesivamente. Cuando realizamos estos juicios, empezamos cualquier nueva interacción con ciertas expectativas. Anticipamos que una persona “inteligente” dirá cosas interesantes y útiles, y que será difícil trabajar con una persona “arrogante”.

También nos caracterizamos a nosotros mismos. En conversaciones con nosotros mismos y con los demás, describimos nuestros defectos y virtudes. Lo hacemos en situaciones sociales cuando hablamos de nosotros mismos; lo hacemos cuando nos culpamos o nos alabamos. Ejemplos: decimos que ganamos una cuenta porque somos creativos; destrozamos el automóvil porque somos descuidados; no conseguimos un ascenso porque somos flojos. En base a estos atributos personales, esperamos encontrar éxitos y errores similares en el futuro.

Tendemos a olvidar que hacer una caracterización es una conversación. Identificar a alguien como inteligente o flojo no identifica características permanentes de su personalidad. Estas “características” no son reales; sólo existen en la conversación. El peligro de la caracterización es que asumir que *si es verdadera* puede limitar nuestras posibilidades. Sin embargo, hacer caracterizaciones puede localizar posibles áreas para enfrentar los quiebres que ocurren repetidamente. Podemos usarlas para desarrollar oportunidades concretas

Comencemos explicando cómo cierto tipos de caracterizaciones pueden limitar nuestras posibilidades. Por ejemplo, si yo digo que soy confiable, afirmo que siempre actuó de forma fiable (concediendo que pueden haber excepciones), que poseo “fiabilidad”. Voy a cumplir una promesa o cancelarla si no puedo cumplirla. Afirmo que esto siempre será así, que actuar de esta manera es una característica permanente de mi personalidad o identidad. Ahora bien, esto no es del todo cierto, ya que no podemos saber cómo nosotros o cualquier otra persona actuará *siempre*. Pero hacemos estas caracterizaciones de todos modos.

También utilizamos caracterizaciones para cerrar oportunidades con otras personas —“El es demasiado tonto, arrogante, deshonesto”— o con nosotros mismos—“Soy demasiado flojo, estúpido, indisciplinado”. Creamos excusas que hacen que sea imposible que actuemos siempre de manera competente: “simplemente no puedo mantener mi chequera balanceada, soy malo con los números”. Tales caracterizaciones destruyen nuestra capacidad de actuar. También destruyen nuestra capacidad de cambiar nuestra forma de actuar, o para hacernos competentes en áreas donde actualmente somos incompetentes. Caracterizarnos a nosotros mismos como “malos con los números” nos condena a una eterna incompetencia numérica. No hay nada que podamos hacer al respecto.

Cuando olvidamos que la caracterización es una conversación, perpetuamos nuestras competencias e incompetencias, y las de los demás. Pero podemos reconstruir una conversación de caracterización de caracterización para determinar lo que hemos olvidado. Esto nos permite ver la función positiva de las caracterizaciones, especialmente aquellas que están “bien fundamentadas”. Por lo general, nuestras caracterizaciones no están bien fundamentadas. Estas caracterizaciones son las más perjudiciales para nuestro futuro y para nuestras relaciones. Las caracterizaciones fundadas nos permiten tener conversaciones productivas; son conversaciones para avanzar juntos en lugar de quedarnos atascados en el presente.

Volvamos al ejemplo de calificar a alguien como confiable. ¿Qué hacemos cuando caracterizamos a alguien como confiable? En primer lugar, estamos diciendo algo sobre el pasado. Una persona de confianza ha cumplido sus promesas en ciertas ocasiones. El o ella rara vez ha dejado de cumplir o anulado una promesa. Si nuestra caracterización está bien fundamentada, podemos ofrecer este tipo de afirmaciones sobre sus acciones pasadas.

En segundo lugar, decir que alguien es confiable es hablar de sus acciones en un dominio específico. Un dominio distingue y nombra un conjunto de acciones. Si nuestra caracterización se limita al dominio de los compromisos sociales,

podríamos incluir “ir al cine”, “encontrarnos para cenar”, “ir a fiestas”. Es posible que hayamos observado las acciones de una persona en un solo dominio. O quizás hemos observado que actúa de forma fiable en un dominio y poco fiable en otros—por ejemplo, en las promesas de negocios o aquellas que involucran dinero. Limitamos nuestra caracterización a los dominios en que podemos ofrecer afirmaciones sobre sus acciones. Si no podemos emitir afirmaciones sobre sus acciones en el dominio de los negocios, no tenemos “fundamentos” para caracterizarle en los negocios. Si podemos emitir afirmaciones sobre las acciones de la persona en el dominio de los compromisos sociales, podemos fundamentar caracterizaciones en ese dominio.

En tercer lugar, decir que alguien es confiable es especular que esta persona actuará en el futuro como ha actuado en el pasado. Nos comprometemos a tales especulaciones sobre el futuro cada vez que hacemos una “caracterización”.

Por lo general, realizamos estos juicios sobre el futuro sin ofrecer pruebas. Generalizamos características permanentes a partir de sólo unas pocas situaciones. Si alguien ha dejado de cumplir una promesa una o dos veces, se dirá que es poco fiable, convirtiendo esto prácticamente en un pronunciamiento definitivo sobre su personalidad. Normalmente somos incapaces de limitar nuestras caracterizaciones a dominios particulares de la acción. Si repruebo una clase de matemáticas, podría caracterizarme como tonto en todas las materias, extendiendo mi incompetencia en un dominio a un rasgo permanente que aparecerá en todo tipo de acciones. Nos olvidamos que estamos especulando, y suponemos que hemos descubierto un rasgo que siempre hará a una persona actuar como él o ella lo hace. Esto es lo que típicamente representa una caracterización para nosotros: una descripción permanente de lo que una persona puede o no puede hacer.

Por el contrario, las caracterizaciones bien fundamentadas pueden alertarnos sobre dominios en los cuales podemos anticipar quiebres y oportunidades a futuro. Por ejemplo, si me caracterizo como descuidado en el dominio de las finanzas personales, identifico un dominio de preocupación en el futuro. Si no hago nada para corregir mis descuidos, especulo que voy a repetir lo que ha ocurrido antes—sobregirar mi cuenta corriente o comprar cosas que no uso.

Pero también puedo usar mi caracterización para llevarme a la acción. Puedo decidir equilibrar mi chequera todos los días o considerar la verdadera utilidad de algo antes de comprarlo. Tal vez pueda inscribirme en un curso de finanzas personales. Puedo tomar acción para hacerme competente en un dominio en el que ahora me considero incompetente.

Las caracterizaciones positivas pueden desempeñar un rol similar. Si me ca-

racterizo como astuto en el dominio de las inversiones, puedo comenzar a escuchar nuevas oportunidades allí. Puedo considerar nuevas inversiones particulares, o dedicar más tiempo a ganarme la vida de esta manera. Incluso puedo asumir la inversión o la asesoría en inversiones como una carrera.

Estos dos últimos casos son auto-caracterizaciones. Pero podemos sacar las mismas conclusiones respecto a las caracterizaciones que los demás hacen de nosotros, y que escuchamos. Si estas caracterizaciones son fundadas, entonces destacan dominios de preocupación así como de oportunidades.

La clave es considerar la caracterización como una conversación. Si olvidamos esto, suponemos que las personas tienen características que podemos describir y establecer para siempre. Las incompetencias se convierten en incompetencias eternas, y lo único que podemos hacer es sufrir con ellas. Si recordamos que la caracterización es una conversación, podemos considerar las caracterizaciones como señales de posibles quiebres y como indicaciones para la acción y para hacernos competentes en dominios donde aún no lo somos.

Observando y Analizando Caracterizaciones Típicas

Una caracterización está bien fundamentada cuando:

- Entregas afirmaciones sobre acciones específicas que una persona ha repetido varias veces en el pasado;
- Limitas tu caracterización a un dominio de acciones verificables;
- Tienes conciencia de que tu caracterización también especula sobre cómo esa persona va a actuar en el futuro. No estás seguro de esto; sólo puedes anticiparlo según tus afirmaciones acerca de su desempeño en el pasado.

Considera un ejemplo de dos caracterizaciones particulares, “inteligente” y “tonto”, para ver cómo aparecen en las caracterizaciones típicas. La idea es permitirte hacer de la caracterización una forma de abrir oportunidades para aumentar tus competencias y las de otros, en lugar de hacer que tus competencias e incompetencias actuales sean permanentes.

Digamos que estás pensando en comprar un automóvil nuevo y que vas a un salón de ventas. Todos los automóviles que ves tienen lo que tú llamas instrumentos “complicados”—muchos botones, interruptores y controles deslizantes. Te dices a ti mismo: “No me puedo imaginar para qué son todos esos controles. No puedo comprar un automóvil como éste. Soy demasiado tonto para aprender

a conducirlo”. Te acabas de caracterizar a ti mismo como un tonto. ¿Qué significa eso en las caracterizaciones típicas y el entendimiento típico de las caracterizaciones? Significa que tienes una cualidad —llamémoslo “tontera”— que es una característica permanente. Te impide hacer, o te impide para siempre aprender a hacer, ciertos tipos de cosas.

Esta declaración sobre ti mismo proviene de una conversación. Te dices a ti mismo: “Esto es igual que cuando tenía dieciséis años y no pude aprender a operar la transmisión manual en el automóvil de mi padre. La primera vez que lo manejé, el automóvil se paró en cinco ocasiones. Sencillamente soy demasiado tonto como para hacer alguna vez algo complicado”.

¿Qué pasó? ¿Qué podemos decir cuando observamos la conversación, armados con nuestra distinción de una caracterización típica frente a una caracterización bien fundamentada? Podemos emplear nuestras distinciones para la caracterización fundamentada y preguntar si esta caracterización está bien fundamentada.

¿Has emitido afirmaciones acerca de tus acciones específicas una y otra vez en el pasado? Hemos citado un incidente anterior: cuando tenías dieciséis años, ocurrió algo parecido. No has posicionado tu caracterización con afirmaciones sobre acciones repetidas en el pasado; has generalizado a partir de una sola acción.

¿Has limitado tu caracterización a un dominio de acciones pasadas sobre las que puedes emitir afirmaciones? No, no lo has hecho. Te has caracterizado a ti mismo como “tonto”, diciendo: “Yo soy demasiado tonto como para hacer alguna vez algo complicado”. Tu afirmación sobre el pasado involucraba conducir un automóvil, pero el dominio en que dices ser tonto es mucho más grande. Incluye cualquier “acción complicada”, como resolver problemas matemáticos, tocar el piano, construir modelos de aviones. Has generalizado una vez más desde un dominio de acciones sobre las que puedes proporcionar afirmaciones hacia un dominio mucho más grande.

¿Sabías que estabas especulando acerca de tus acciones en el futuro? Dijiste: “Soy demasiado tonto como para hacer alguna vez algo complicado”. Al decir esto, afirmaste algo sobre el futuro; declaraste que algo nunca va a suceder. No dijiste: “Si las cosas siguen como hasta ahora, no preveo hacer alguna vez algo complicado”. Simplemente declaraste que no ocurriría jamás, como si eso fuera un hecho. De hecho, no tenías conciencia de que estabas especulando.

¿Qué es lo que produces con estas generalizaciones y este tipo de certeza sobre el futuro? Produces tu propia incompetencia permanente en el dominio que

tú llamas acciones “complicadas”.

Vamos a intentar lo mismo con la caracterización “inteligente”. Acabas de regresar de un curso intensivo de un mes en habilidades básicas de gestión. Lograste el mejor puntaje de todos los del curso en el examen final. En consecuencia, te caracterizas a ti mismo como “inteligente”.

Una vez más, ¿cuál es tu conversación—la conversación en la que te caracterizas de este modo? “Yo obtuve el puntaje más alto. En el trabajo, siempre soy el tipo que resuelve el problema. Soy más inteligente que los demás chicos, y voy a ser el que sabe lo que debe hacerse y cómo hacerlo”.

Ahora, las mismas preguntas:

¿Has emitido afirmaciones acerca de tus acciones específicas una y otra vez en el pasado? Proporcionaste una sola afirmación acerca de acciones específicas en el pasado. Sacaste el mejor puntaje en el reciente curso intensivo. Añadiste una afirmación general: “Siempre soy el tipo que resuelve el problema”, sin citar las acciones u ocasiones específicas. Una vez más, has generalizado una cualidad permanente—“Soy más inteligente”. En tu caracterización, pierdes de vista qué tan pocas afirmaciones has podido suministrar; y saltas hacia una conclusión general sobre la totalidad de tu desempeño en la vida hasta el presente.

¿Has limitado tu caracterización a un dominio de acciones pasadas sobre las cuales puedes emitir afirmaciones? En tu conversación, no has distinguido absolutamente ningún dominio. Dijiste: “Yo soy más inteligente que los demás chicos”. No has hecho absolutamente ninguna distinción de dominios, ninguna distinción sobre los tipos de acciones para las cuales tu caracterización era válida. Has generalizado tu caracterización desde las pocas acciones que citaste hacia todas las acciones distinguibles en cualquier dominio.

¿Sabías que estabas especulando acerca de tus acciones en el futuro? Dijiste: “Yo voy a ser el que sabe lo que debe hacerse y cómo hacerlo”. Una vez más, dijiste algo sobre el futuro con la certeza de un hecho observable. No tenías conciencia de que lo que viste no existía todavía, sino que era sólo una especulación, algo que sólo podías anticipar sin certeza.

Al caracterizarte como tonto, claramente cerraste tus propias posibilidades. Te pronunciaste incompetente por siempre para cualquier cosa que tú consideras “complicada”. Igualmente importante, tu caracterización de ti mismo como inteligente también cierra posibilidades. Te pronunciaste para siempre competente—más competentes que otros— sin especificar ningún dominio particular de acciones en las que eres competente. Cerraste las posibilidades de reconocer tus propias incompetencias, y de tomar medidas para hacerte competente en

lo que actualmente eres incompetente. En resumen, cerraste la posibilidad de aprender de los demás.

El error es no ver que la caracterización de uno mismo es una cuestión de hablar de uno mismo. No es una cuestión de descubrir las cualidades que han estado allí y siempre lo estarán, porque no existen tales cualidades permanentes. Sólo hay conversaciones en las que te caracterizas a ti mismo.

Caracterizaciones y Estándares

Las caracterizaciones siempre son en relación a algún estándar. Al evaluar una acción como “ineficaz”, producimos un estándar de eficacia que afirmamos no haber conseguido. Nuestras acciones no logran “dar el ancho”. El problema es que, por lo general, estos estándares no son explícitos. Puede ser muy difícil formularlas si nos piden hacerlo.

Volvamos a nuestro ejemplo de la “falta de fiabilidad”. Nos caracterizamos como poco fiables después de observar nuestras acciones en el dominio que llamamos dinero. Evaluamos nuestras acciones como inefectivas puesto que hemos fallado en varias acciones. No hemos pagado la cuenta del teléfono a tiempo en los últimos cinco meses; hemos pagado el arriendo tarde seis de los últimos diez meses. Y estamos atrasados en la devolución de cien dólares que nos prestó un amigo.

¿Cuál es nuestro estándar de eficacia para los juicios de nuestras propias acciones? Decimos que, en el pago de deudas, la eficacia significa pagar en su totalidad y dentro del plazo establecido. Cuando no cumplimos con estos estándares, nuestras acciones son inefectivas. Observa que nuestros estándares para la acción efectiva no son una cuestión de elección individual. Los aprendemos al vivir y hablar con otras personas. Los estándares compartidos son esenciales para coordinar nuestras acciones con los demás. Lo que falta cuando no logramos cumplir con estos estándares no es la cualidad de fiabilidad; lo que falta es tomar acciones para cumplir con nuestros estándares de eficacia. Esta interpretación cambia lo que podemos hacer con nuestra caracterización negativa. Para llegar a ser confiables, debemos realizar ciertas acciones. En este caso, significa pagar las cuentas y saldar las deudas en su totalidad y dentro del plazo.

Donde No Podemos Simplemente Tomar Acción

A menudo encontramos que no podemos cumplir con nuestros propios estándar-

res. Algo puede estar ausente, o impidiendo la acción que deseamos tomar. Por ejemplo, supongamos que nos caracterizamos negativamente como “viejos”. En realidad, no hay nada que hacer en este caso; no podemos llegar y empezar a “ser jóvenes”. Ser viejo no es una acción que se puede realizar de manera efectiva o ineficaz, y ser viejo no es fallar al intentar lograr un estándar que esté a nuestro alcance.

Aun así, esta perspectiva todavía puede abrir algo nuevo. Lo que no cuadra es que “ser viejo” parece no tener nada que ver con la acción. Así que podemos exigimos echar otro vistazo a nuestra caracterización negativa. Podemos encontrar que detrás del juicio de “ser viejo,” estamos insatisfechos con nosotros mismos en algunos dominios de acción, y explicamos esto diciendo que estamos “viejos”.

Puede ser que no salimos con otras personas con suficiente frecuencia; no consideramos o tomamos nuevas direcciones en nuestras vidas (como volver a estudiar, aprender un nuevo pasatiempo); no hacemos suficiente ejercicio o hacemos deporte. Esos son dominios de acción. Una vez que se identifican, podemos tomar acción para cambiar nuestro juicio.

Teniendo en cuenta la interpretación de la caracterización y los estándares que exploramos aquí, dos preguntas vienen a la mente:

- ¿Qué estándares de acción efectiva podemos fijar para nosotros mismos?
- ¿Qué acciones podemos tomar para alcanzarlos?

El punto es que las caracterizaciones nos pueden llevar a la acción. Las caracterizaciones no establecen niveles permanentes de competencia. Cuando estamos insatisfechos y nos caracterizamos negativamente, o cuando decidimos aumentar nuestra competencia en un dominio en que ya nos caracterizamos positivamente, podemos tomar acciones. Podemos distinguir estándares de acción efectiva en un dominio específico, y podemos establecer nuevos estándares a alcanzar.

CAPÍTULO 7

Manejando los Estados de Ánimo

Muchas personas encuentran que con frecuencia caen en estados de ánimo negativos e improductivos, y, una vez en estos estados de ánimo, puede ser difícil salir de ellos. Sugerimos que esto sucede porque ***la mayoría de las personas tiene una interpretación del estado de ánimo y la emoción que limita su poder para observar y cambiar sus estados de ánimo.***

Por lo general, la gente cree que sus estados de ánimo son producidos por las personas y los eventos que se encuentran. Así que cuando las cosas van bien, están de buen ánimo y pueden estar involucrados, ser productivos, etc. Pero incluso pequeñas dificultades los ponen de mal humor, y se vuelven inaccesibles para los demás, incapaces de concentrarse, e inefectivos en su trabajo. Las personas oscilan entre estos extremos según lo dictan las circunstancias. Pareciera que los estados de ánimo que ofrecen mayor estabilidad en su trabajo —tales como la ambición, el desafío, y la serenidad— están disponibles sólo en ocasiones especiales: una promoción, las vacaciones, el nacimiento de un hijo. Ellos no tienen la capacidad para cultivar estos estados de ánimo como parte de sus vidas cotidianas.

Al hablar de los estados de ánimo, no estamos usando la palabra estrictamente en su sentido habitual de “sentimientos” o “emociones”. Nos referimos más bien a las formas en que las experiencias pasadas de las personas les predisponen a ciertas acciones. Por ejemplo, un empleado que ha visto muchas iniciativas corporativas ir y venir con poco impacto, probablemente sólo haga un esfuerzo mínimo cuando se realice el siguiente anuncio. Puede que haga poco más que quejarse con sus pares acerca de lo “fuera de foco” que están los ejecutivos, reforzando el estado de ánimo de cinismo en todo el grupo. Por el contrario, un consumidor que ha recibido productos de alta calidad y un servicio rápido y honesto

en una renombrada concesionaria de automóviles probablemente va a volver a comprar allí en el futuro. Sus brillantes historias de satisfacción ayudarán a consolidar la reputación de dicha concesionaria en la comunidad.

Podemos interpretar los estados de ánimo en función de los juicios que la gente tiene sobre el futuro. En nuestro primer ejemplo, el empleado puede esperar que el nuevo esfuerzo de la empresa no va a mejorar la reputación de la empresa con los clientes ni sus propias posibilidades de ascenso y seguridad laboral. En nuestro segundo ejemplo, el cliente puede esperar que si regresa a su concesionaria preferida para comprar un automóvil nuevo, va a recibir un buen precio y un buen trato. Estas dos personas no realizan estos juicios de manera consciente, sino que simplemente es obvio para el empleado que ninguna nueva iniciativa va a transformar la empresa, y simplemente no se le ocurriría al cliente buscar un automóvil en otro lugar. Por esta razón, a veces nos referimos a un estado de ánimo como un “juicio automático”.

La interpretación improductiva de los estados de ánimo lleva a la gente a centrarse en el pasado, intentando culpar a algún evento reciente por sus malos estados de ánimo. Como no podemos cambiar el pasado, esto implica poca influencia y control sobre los estados de ánimo. Proponemos que para comenzar a manejar nuestros estados de ánimo y crear estabilidad, debemos centrarnos más bien en el futuro. Cuando interpretamos los estados de ánimo como juicios acerca de nuestras posibilidades futuras, somos capaces de tomar acciones, porque el futuro no ha sucedido todavía. Podemos optar por asumir la responsabilidad sobre nuestros estados de ánimo y podemos decidir tomar acciones para mejorar nuestras posibilidades.

Otro de los desafíos al manejar nuestros estados de ánimo es el hecho de que estamos constantemente inmersos en los juicios de las personas que nos rodean. Muy pronto, cualquier grupo comienza a tener una mente propia, algo que lo impulsa y le da un sentido de propósito. Cualquier grupo desarrolla estándares de conducta que espera que todos los miembros respeten. Tomamos las opiniones de los demás como indicadores de nuestro futuro, como si fueran verdades inevitables sobre nuestro carácter personal, así que existe una enorme presión para conformarse.

Al sacar a los estados de ánimo del reino subjetivo y puramente personal, y llevarlo al dominio del juicio, las empresas pueden empezar a tomar acciones para producir y cambiar los estados de ánimo en sus organizaciones, equipos y relaciones con los clientes. Podemos diseñar prácticas para ayudar a las personas a salir de los estados de ánimo improductivos, para construir con-

fianza en las relaciones internas y con los clientes, y para cultivar un estado de ánimo de satisfacción con los clientes.

Cualquiera que sea la fuente del estado de ánimo negativo de una persona, él o ella puede comenzar a salir del mismo de las siguientes maneras:

- **Identificando el juicio**

La persona puede preguntarse a sí misma: “¿Qué juicio sobre el futuro está implícito en mi estado de ánimo?” (La siguiente página muestra algunos estados de ánimo típicos y sus juicios correspondientes.)

- **Fundamentando el juicio**

La persona puede preguntar: “¿Es éste un juicio fundado?” Por “fundado”, queremos decir que una persona puede apuntar a acciones y eventos observables y específicos —no sólo las opiniones de los demás— para apoyar su juicio. He aquí cinco preguntas que deben hacerse para preparar un juicio fundado:

¿Cuál es mi **preocupación** al realizar este juicio? (¿Qué quiero **lograr** con este juicio?)

¿A qué ámbito de acción lo estoy restringiendo?

¿Qué **afirmaciones** puedo ofrecer para apoyar o refutar este juicio?

¿A qué **estándares** estoy comprometido en este dominio?

¿Qué **acciones** son posibles ahora?

- **Especulando sobre nuevos juicios y acciones**

Cuando una persona decide que un juicio negativo carece de fundamentos, a menudo eso mismo comienza a romper el estado de ánimo. En cualquier caso, la persona puede preguntarse a sí misma: “¿Hacia qué estado de ánimo y juicio quiero avanzar?” y “¿Qué acciones puedo tomar para crear un juicio más positivo sobre mis posibilidades?”

- **Resolviendo cambiar de estado de ánimo y tomar acciones**

La persona puede declarar que es posible un juicio diferente sobre el futuro, y que él o ella se compromete a tomar las acciones que harán surgir esa nueva posibilidad.

Juicios Típicos de Algunos Estados de Ánimo Negativos

Estados de Ánimo Negativo	
Resignación	"Nada mejoraré esta situación. Siempre ha sido así y así se quedará. Yo no puedo hacer nada para cambiarlo".
Desesperación	"Hay un desastre que se aproxima rápidamente. No veo cómo alguien pueda prevenirlo. No sé qué hacer ahora".
Desconfianza	"No creo que tu realmente pretendas cumplir la promesa que me hiciste", o "No creo que seas capaz de cumplir la promesa que me hiciste".
Resentimiento	"Has limitado mis oportunidades futuras, y es inútil quejarse contigo". También con frecuencia, "Esos idiotas nos fregaron nuevamente y la gente con autoridad (ellos) se niegan a escuchar nuestras quejas".
Confusión	"No entiendo lo que está sucediendo aquí. No sé qué hacer ahora. No veo que algo bueno pueda salir de esta situación, y no me gusta".
Pánico	"Evaluó que nunca podré ponerme al día con mis responsabilidades si no trabajo más duro y más rápido en este momento".
Arrogancia	"Ya sé lo que está sucediendo aquí. Tus comentarios pueden ser interesantes en cierta forma, pero si quieres la verdad sobre esta situación, entonces escúchame a mí".

Juicios Típicos de Algunos Estados de Ánimo Positivos

Estados de Ánimo Positivo	■
Ambición	"Hay oportunidades futuras para mí en esta situación, y estoy comprometido con tomar acciones para completarlas".
Serenidad	"Acepto que el futuro es incierto, y que tanto lo bueno como lo malo vendrán inesperadamente, y estoy agradecido con la vida".
Confianza	"Creo que eres sincero y que eres capaz de cumplir lo que me prometiste".
Aceptación	"Entiendo que hay ciertas cosas que no puedo hacer y que no puedo cambiar, pero sigo estando agradecido con la vida".
Asombro	"No sé qué está sucediendo aquí, pero el mundo parece lleno de nuevas oportunidades, ¡y me gusta!".
Determinación	"Veo oportunidades aquí y voy a tomar acción de inmediato".
Seguridad	"Tengo experiencia exitosa en esta área, y soy competente para actuar en esta situación".

Si la gente no reconoce que los estados de ánimo y los juicios pueden ser examinados y cambiados de esta manera, los estados de ánimo negativos amenazan con convertirse en estilos de vida permanentes, como si el futuro ya estuviera decidido. Incluso cuando se sienten bien, la gente está preocupada por la cosa muy mala que va a ocurrir a continuación. Las personas inmersas en esta trampa no pueden desarrollar serenidad ni ambición respecto a su futuro.

Aquí es donde el estado de ánimo comienza a vincularse con una pregunta más amplia, más allá de cualquier estado de ánimo transitorio o situación particular. Pues, a largo plazo, el estado de ánimo de una persona —aunque él o ella se mueva con confianza, entusiasmo y ambición— es impulsado por su interpretación del futuro en general. Una creencia común es que el futuro es básicamente una extensión de lo que está pasando hoy en día. A partir de esto, y la noción de que los estados de ánimo son juicios acerca de las posibilidades futuras, es fácil ver cómo las personas quedan atrapadas en los estados de ánimo negativos y se vuelven inefectivas. Si ocurre algo malo, es como si todo su futuro estará determinado por ese evento. Todo parece sin esperanza, y no ven ninguna posibilidad de tomar acciones para reparar el daño.

Y así encontramos que, para manejar nuestros propios estados de ánimo y cultivar una moral fuerte y duradera, también necesitamos una comprensión distinta del futuro. Sugerimos que la clave más importante para generar estados de ánimo de desafío, confianza y ambición es entender que la gente crea el futuro en los compromisos que hacen entre sí y las acciones que emprenden juntos. Esta noción —que nosotros inventamos juntos el futuro— puede ser la fuente de una gran sensación de serenidad.

Nuestra capacidad de invención no es ilimitada. Debemos aprender a aceptar aquellas cosas que son claramente imposibles: no viviremos para siempre, y no podemos volar sin máquinas para ayudarnos. Pero para la mayoría de los acontecimientos y situaciones que nos hacen caer en estados de ánimo malos, siempre tenemos una salida—tomar acción junto a los demás. El futuro siempre está en desarrollo y no ha sucedido todavía. Es un futuro en el cual una persona puede hacer la diferencia. Él o ella puede estar comprometido con participar en la invención del futuro. Ése es el núcleo de la identidad de una persona: las personas ven a los demás en términos de cómo trabajan con ellos para crear posibilidades futuras. Y cuando la gente realmente posee ese compromiso, pueden construir estados de ánimo de desafío y de serenidad, y pueden evitar quedar atrapados en los reveses temporales y los estados de ánimo de quienes los rodean.

Estados de Ánimo y Equipos

Aprender a manejar los estados de ánimo también es una responsabilidad clave de un miembro productivo de un equipo. Dado que los estados de ánimo negativos cierran posibilidades y perturban nuestra coordinación con los demás, los estados de ánimo no son sólo “personales”. Son un problema de moral y una cuestión de productividad. Los gerentes tienen que monitorear los estados de ánimo de su equipo y ayudar a las personas a manejar sus estados de ánimo.

Las personas que no logran controlar sus estados de ánimo muestran una falta de respeto hacia sus compañeros de equipo. En vez de contar con estas personas para que cumplan con su rol en el equipo, los demás constantemente tienen que cubrir sus quiebres y trabajar a pesar de ellos. En cambio, cuando vemos a un equipo especialmente efectivo en el trabajo, los miembros del equipo parecen estar “en sintonía” entre sí. Aunque pueden no pensarlo de esta manera, están comprometidos con mantener a su equipo en un estado de ánimo de ambición, enfocados en el futuro que están inventando juntos.

Ciertamente no estamos sugiriendo que las personas pueden evitar ser afectadas, por ejemplo, por un anuncio de despidos. Pero cuando las personas quedan atrapadas en un estado de ánimo, cuando éste se convierte en su actitud normal frente al trabajo, es realmente una decisión personal. Sugerimos que, sin importar si lo piensen explícitamente o no, la gente toma una de dos posturas fundamentales: la vida es algo que ellos están inventando, o la vida es algo que les sucede a ellos, y ellos reaccionan ante sus circunstancias.

Cuando las personas toman esta segunda opción, están haciendo dos cosas. Están absolviéndose a sí mismos de toda responsabilidad, que puede parecer un camino fácil de tomar. Pero también están negándose a sí mismos el poder de mejorar sus circunstancias, y construir su propia identidad en el mundo. La presencia generalizada de los estados de ánimo de cinismo, victimización y resentimiento demuestran la prevalencia de esta actitud en muchas de nuestras instituciones actuales. Estos estados de ánimo son un obstáculo importante para el trabajo en equipo, así como para la construcción de confianza entre las diferentes funciones de una organización que se requieren para las iniciativas y funciones cruzadas.

El **cinismo** es una especie de resignación en la que una persona ha renunciado a la posibilidad de cambio. Los cínicos ya no están comprometidos con los valores y objetivos del equipo o empresa. Al contrario, se aferran al trabajo por otras razones, tales como su posición, salario, beneficios, etc. A menudo estas personas realizan quejas tales como: “La compañía es tan grande que nunca pue-

do moverla” o “Nadie escucha mis sugerencias” o “Me dan trabajo monótono y se niegan a reconocer mis verdaderas capacidades”.

La **victimización** es una actitud en la que todos los estados de ánimo y las circunstancias de una persona son culpa de los demás, o de un sistema poco receptivo. Estas personas creen en un relato donde no tienen ningún poder real en la organización, pero tampoco tienen ningún compromiso de construir poder. Todo lo que les sucede está más allá de su control, y no ven que esto es, en gran medida, una situación que ellos mismos han elegido.

La persona **resentida** siente que otras personas en la organización no están haciendo su parte, pero no quiere decirlo más allá de su pequeño grupo de amigos. El o ella se separa a la compañía en tres grupos: su propio equipo, que está trabajando duro y hace las cosas bien, los “idiotas” que están causando todos los problemas, y las personas con autoridad que se niegan a hacer nada sobre estos idiotas (“ellos”). Es un estado de ánimo en el que una persona abdica de todo compromiso personal, al negarse a hablar con los “idiotas” o con “ellos” sobre lo que hay que mejorar.

Las personas pueden declarar quiénes quieren ser y qué rol van a desempeñar en la empresa. Ellos pueden comprometerse con las misiones de sus equipos, y tomar acciones para ir cumpliendo esas misiones. Pueden comprometerse a mantenerse al margen de estos estados de ánimo destructivos, y permanecer abiertos a hablar sobre ellos cuando surgen inesperadamente. Pueden ser auténticamente críticos y escépticos cuando ven que es necesario mejorar la organización. Esto significa levantar la voz y tratar de cambiar las cosas o trabajar honestamente para mejorar su propia parte del todo. Sobre todo, pueden comprometerse a evitar tragarse o susurrar las quejas a espaldas de la gente, porque ése es el camino hacia el resentimiento. Pueden ser recibidos con hostilidad por algunos por tomar una posición, pero finalmente, si pueden demostrar que su camino es valioso, obtendrán el reconocimiento.

Guía para Manejar los Estados de Ánimo Negativos

El objetivo de este ejercicio es permitir que comiences a observar los juicios subyacentes a un determinado estado de ánimo, y que comiences a identificar las acciones que puedes tomar para cambiar tus juicios y, por tanto, tu estado de ánimo. A medida que identificas un estado de ánimo negativo en un dominio particular de tu vida, por favor, sigue las siguientes orientaciones para explorar tu estado de ánimo y la posibilidad de cambiarlo.

1. Conciencia

Hazte consciente de tus sensaciones (sentimientos).

2. Elección

¿Estás listo para hacer un compromiso para modificar este estado de ánimo? En caso de ser afirmativo, continuar al número tres; de lo contrario, ¿para cuándo vas a decidir, o estás en paz con esta situación y no ves necesidad de alterar tu estado de ánimo?

3. Investigación

¿De qué o quién se trata este estado de ánimo?

¿Cuál es el relato que te cuentas mientras estás en este estado de ánimo?

¿Está basado en un juicio o una afirmación?

Si se trata de un juicio, ¿es fundado o infundado?

¿Qué estándares estás utilizando?

¿Son compartidos por las personas con las que trabajas?

Si se trata de una afirmación, ¿es cierta o falsa?

Si es verdad, ¿qué se requiere para que tú aceptes esto?

Si te das cuenta que está basada en una falsa afirmación, ¿tu descubrimiento empieza a cambiar tu estado de ánimo? Si no, ¿será que tu estado de ánimo negativo en realidad se debe a otra cosa?

4. Planificación para la Acción

¿Qué falta?

¿Cuál de los movimientos del ciclo de coordinación necesitas hacer (revocar, contraofertar, pedir, etc.) para lograr lo que falta?

¿Necesitas hacer un reclamo?

¿Tienes que pedir disculpas?

5. Tomar Acción

¿Con quién y para cuándo?

6. Completar

¿Se han abierto nuevas oportunidades como consecuencia de la realización de este ejercicio? Si es así, ¿qué petición u oferta podrías realizar ahora?

Sobre la Confianza

El manejo de los estados de ánimo y la mantención de un compromiso mutuo con inventar un futuro compartido es un aspecto del trabajo en equipo productivo. Otro elemento fundamental es la construcción de la confianza. ***La confianza es crucial, no sólo para las relaciones internas, sino también para las relaciones con los clientes.*** Esto se debe a que inventemos el futuro en los compromisos y las promesas que hacemos entre nosotros acerca de las acciones que vamos a realizar. Todos los miembros de un equipo confían en las promesas de los demás para tomar acciones encaminadas a cumplir la misión del equipo. Y una transacción entre una empresa y un cliente no es más que un intercambio de promesas: la provisión de un producto o servicio por una compensación adecuada. Ya que las personas que aceptan las promesas dependen de otros, la confianza es siempre un tema crítico. Las personas no depositará una parte de su futuro a alguien en quien no confían.

La confianza no es un sentimiento espontáneo ni arbitrario. No es algo que desarrollamos desde “dentro”, como un fenómeno personal, interno y ambiguo. La confianza se construye en las relaciones cuando demostramos una verdadera preocupación por el bienestar de los demás y nos hacemos cargo rigurosamente de nuestros compromisos. En nuestra interpretación, la confianza es un estado de ánimo que involucra varios juicios relacionados entre sí. Cuando confiamos en alguien, juzgamos que una persona es sensible a nuestras preocupaciones y cumplirá su promesa.

Esto rara vez es una decisión consciente. Por lo general, experimentamos este estado de ánimo como una actitud no diferenciada respecto a una persona. O confiamos en la persona para cumplir la promesa o no. Pero también podemos

distinguir una serie de aspectos de la confianza. Al hacer esto, podemos aprender tanto a ser prudentes al realizar nuestros propios juicios de la confianza como a identificar acciones que pueden construir confianza con los demás.

En primer lugar, no solemos confiar en la gente sin reservas y en todos los dominios. Podemos confiar en un médico para que cumpla sus promesas de cuidar nuestro cuerpo, y no confiar en él o ella para arreglar nuestro automóvil. Podríamos confiar en alguien para cumplir la promesa de asistir a reuniones de negocios a tiempo, pero no para ser puntual en las actividades familiares. Además, podemos distinguir tres preocupaciones que son siempre relevantes para nuestros juicios de confianza. (Estas preocupaciones aparecen brevemente en la exposición adjunta, *Fundamentos de la Confianza*). Cada vez que aceptamos una promesa, realizamos un juicio sobre la sinceridad de la otra persona—si la persona realmente tiene la intención de cumplir lo que ha prometido. También evaluamos la competencia de la persona para completar las acciones prometidas y su participación—su compromiso con la relación. Podemos confiar en las personas en una de estas áreas y desconfiar de ellas en otra.

Podemos distinguir cuatro aspectos distintos que son siempre relevantes para nuestros juicios de confianza en las asociaciones: **sinceridad**, **competencia**, **fiabilidad** y **compromiso**. Cada vez que aceptamos una promesa, hacemos un juicio sobre la sinceridad de la otra persona—si la persona realmente tiene la intención de cumplir lo que ha prometido o no. También evaluamos la competencia y fiabilidad de la persona para realizar las acciones prometidas y su compromiso—es decir, su compromiso con la relación. Podemos confiar en la gente en una de estas áreas y desconfiar de ellos en otra.

Fundamentos de la Confianza

Sinceridad: El juicio de que un ejecutante es serio en sus compromisos. El ejecutante no hace promesas que no tiene intención de cumplir, o que es incapaz de cumplir o para la cual es incompetente.

Competencia: El juicio de que un ejecutante es capaz de desempeñarse en algún dominio. El ejecutante construye este juicio al desempeñarse recurrentemente de acuerdo con los estándares aceptados.

Fiabilidad: El juicio de que un ejecutante es capaz de desempeñarse de manera fiable y oportuna. El ejecutante construye este juicio a través de la gestión recurrente y rigurosa de sus promesas, ya sea completando sus promesas a tiempo o contraofertando, revocándolas, o declinándolas en el momento oportuno.

Compromiso: El juicio de que un ejecutante está comprometido con el futuro bienestar del cliente y las posibilidades de colaboración. El ejecutante construye este juicio al escuchar las preocupaciones de los clientes y al articular continuamente nuevas condiciones de satisfacción para ellos. El ejecutante también demuestra respeto por el cliente como un socio, respetando la confidencialidad y absteniéndose de alianzas con competidores.

Sinceridad

Cuando alguien nos hace una promesa, abrimos nuevas posibilidades y al mismo tiempo nos exponemos a posibles problemas. Uno de los riesgos que corremos es la posibilidad de que la persona pueda no ser sincera. La gente es sincera cuando sus promesas son coherentes con sus propios pensamientos o con lo que dicen a los demás. En cambio, decimos que una persona no es sincera cuando evaluamos que él o ella está ocultando algo—que él o ella tiene una “conversación privada” que es diferente del compromiso hablado.

Cuando hemos tratado con alguien en el pasado, generalmente ya hemos desarrollado una impresión general de su sinceridad. Pero a menudo nos enfrentamos a la necesidad de aceptar o rechazar la sinceridad de una persona sin ninguna experiencia previa ni informes de otras personas para fundamentar nuestro juicio. A veces surge repentinamente una oportunidad, y si nos tomamos el tiempo para investigar a la persona, perderemos la oportunidad de aprovechar la oferta. También podemos pensar que el hecho de cuestionar la sinceridad de una persona puede perjudicar una relación y que no vale la pena arriesgar eso.

En tales casos, las personas a menudo reaccionan de acuerdo a algunas predisposiciones para la confianza. Estos son como los estilos de vida—cada persona tiene una actitud característica hacia las situaciones nuevas. Se distinguen cuatro posibilidades: la confianza, la prudencia, la ingenuidad y la desconfianza.

La persona confiada tiene conciencia de que la gente puede no ser sincera, pero generalmente acepta una promesa cuando no hay ninguna razón obvia para no hacerlo. Una persona prudente siempre investiga antes de hacer una petición o aceptar una oferta. La persona ingenua confía sin reservas sin pensar en la posibilidad de daño. Y la persona desconfiada es sospechosa y difícil de convencer, incluso cuando hay razones para creer en la sinceridad de una persona.

Cada una de estas predisposiciones contiene un cierto peligro. La persona ingenua recibirá el beneficio de las promesas sinceras, pero también es muy probable que sea manipulada por los demás. Por otra parte, la desconfianza puede

restringir tanto nuestra capacidad de coordinar acciones con los demás como las nuevas posibilidades que puedan surgir. La gente que confía se abre a nuevas posibilidades, pero también se expone a riesgos.

Uno podría pensar que el mejor camino sería siempre la prudencia—es decir, no sospechar, sino que minimizar los riesgos investigando la sinceridad de la persona que hace la promesa. En un mundo que cambia rápidamente, sin embargo, la vida puede ser como un baile muy rápido que continuamente nos presenta con peticiones y promesas. Si tuviéramos que detenernos para reunir pruebas para todos nuestros juicios de sinceridad, nos perderíamos otras oportunidades. A menudo, simplemente confiamos o desconfiamos, decidiendo a favor de abrir nuevas posibilidades o evitando riesgos.

Competencia

Cuando recibimos una promesa, también debemos evaluar la competencia de la persona. Un juicio de la competencia se refiere a la capacidad de la persona para llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir la promesa. Podríamos evaluar que, a pesar de su sinceridad, la persona no es competente para cumplir las condiciones de satisfacción.

Veamos un ejemplo. Un niño de ocho años dice: “Mami, no te preocupes. Puedes ir a tu reunión. Esta noche yo haré la cena”. Esa madre puede evaluar positivamente la sinceridad de su hijo y, al mismo tiempo, puede evaluar negativamente su competencia para hacer lo que está prometiendo. Hay otras situaciones en las que podríamos tener un juicio positivo sobre la capacidad de una persona para cumplir una promesa, y podríamos objetar su sinceridad.

Lo que hemos dicho sobre la confianza respecto a la sinceridad se puede observar ahora, con las mismas distinciones, en relación a la competencia. Esto significa que podemos hablar de la confianza y la desconfianza como juicios de la competencia de una persona para cumplir una promesa. Lo importante es reconocer que la sinceridad y la competencia son dos dominios diferentes, y que cuando hacemos y recibimos promesas, evaluamos a los demás y somos evaluados en ambos dominios.

Confianza en la Fiabilidad

La confiabilidad es un juicio que realizamos sobre la capacidad de una persona para manejar las distinciones de una coordinación efectiva. Decimos que cuando alguien nos hace una promesa, también debemos evaluar no sólo la competencia de una persona para ofrecer las condiciones de satisfacción específicas de esa

promesa, sino también la competencia general de la persona en los distintos movimientos de coordinación necesarios para producir la satisfacción mutua. ¿Es él o ella capaz de cumplir con la promesa a tiempo? Cuando él o ella cumple la promesa, ¿está cumpliendo lo que pedimos? Si él o ella no tiene claridad sobre las condiciones de satisfacción, ¿hace preguntas para averiguarlo? ¿El o ella llama oportunamente si no puede cumplir la promesa, o cancela y realiza una nueva promesa? Estas son algunas de las observaciones y preguntas que hacemos para determinar si alguien es fiable.

La fiabilidad es un aspecto crucial de la competencia y es particularmente importante en las relaciones de negocios. A menudo pensamos en la fiabilidad en términos de recurrencia. La gente es fiable cuando puede realizar una acción no sólo de vez en cuando, sino que cada vez que se le pide. Cuando hacemos una promesa, normalmente anticipamos las acciones necesarias para cumplir las condiciones del cumplimiento. Pero no podemos predecir el futuro. Tal vez tengamos que cambiar nuestras prioridades y resolver problemas inesperados. En estas circunstancias, es posible que tengamos que revocar la promesa.

Cada vez que lo hacemos, debemos considerar las consecuencias. No manejar eficazmente una promesa con un compañero de equipo puede afectar la reputación de una persona en términos de fiabilidad, y no manejar una promesa con un cliente puede dañar una relación, o quizás incluso perder una cuenta. El costo de revocar una promesa puede ser aún mayor. Por ejemplo, si alguien ha prometido presidir una reunión, y justo antes de comenzarla dice que un miembro de su familia se lastimó en un accidente, podría tener que revocar su promesa. Ella puede evaluar que, a pesar del costo potencial para su equipo o empresa, debe cuidar de su pariente.

Manejar eficazmente las promesas y revocarlas cuando sea apropiado construye un estado de ánimo de confianza en nuestras relaciones y contribuye a nuestra dignidad. Es importante no convertirse en esclavos de nuestras promesas, tratando de cumplir todos nuestros compromisos a pesar del costo para nosotros mismos. Además, hay acciones que podemos tomar para reducir el costo de romper una promesa y preservar nuestra reputación de fiabilidad. Debemos alertar oportunamente a la persona a la que hemos hecho la promesa. Podríamos ofrecer una alternativa para atender la preocupación que nuestra promesa aborda. Podríamos ofrecer una compensación por daños y perjuicios que pueda ocasionar. Es posible que tengamos que explicar por qué hemos cambiado nuestras prioridades. Y necesitamos saber y aceptar que cada vez que manejamos mal una promesa, puede ser que paguemos en términos de nuestra propia identidad, la

reputación de nuestro equipo, y la reputación de nuestras empresas.

Compromiso

Cada vez que aceptamos una promesa, estamos interesados en la sinceridad, la competencia y la fiabilidad. En algunas situaciones, como hacer una simple petición que se puede completar de inmediato o al comprar un producto, éstas pueden ser nuestras únicas preocupaciones con la confianza. Pero en una relación a largo plazo, como la compra de equipos que necesitan mantención o la contratación de productos y servicios diseñados a medida, el compromiso se convierte en un tema esencial.

El compromiso es un juicio que realizamos sobre el futuro de una relación. Decimos que hay un alto grado de compromiso cuando los individuos o corporaciones están fuertemente comprometidos a continuar una relación, y poco compromiso cuando se comprometen sólo para la transacción inmediata. Entre los miembros de un equipo, la participación implica un compromiso a largo plazo con el equipo, con la misión actual del equipo, y con el desarrollo de nuevos proyectos. Las empresas y sus clientes están comprometidos cuando tienen una relación estratégica, tal vez incluso para colaborar en el desarrollo de nuevas ofertas.

El compromiso alto o bajo no es inherentemente bueno o malo. Un equipo especializado puede conformarse sólo para manejar una emergencia puntual. Una empresa puede ofrecer un excelente servicio en una sola ocasión. Por otro lado, un equipo puede persistir por pura inercia cuando ya no es necesario. Si una empresa tiene poca competencia o el costo de cambiar de proveedores es grande, los clientes pueden quedar atrapados en una relación insatisfactoria. En este caso, son las condiciones del mercado, y no un servicio superior, las que mantienen la relación.

----- CAPITULO 9 -----

Construyendo y Liderando Equipos: Generando Conversaciones para Manejar los Compromisos

Construir y liderar equipos son reconocidas como actividades fundamentales para las empresas efectivas. El gran número de cursos, seminarios, talleres y retiros que se ofrecen para desarrollar estas competencias demuestra lo generalizada que es la preocupación por los equipos. A pesar de la popularidad de la industria de liderazgo, es poco común la competencia verdadera en la construcción y dirección de equipos, y no hay una manera de enseñar estas competencias que sea aceptada transversalmente. Muchas personas en posiciones de liderazgo están resignadas a no convertirse jamás en líderes de un equipo efectivo.

La falta de competencia en la construcción y conducción de equipos y la falta de acuerdos sobre cómo construir esta competencia provienen de una deficiente comprensión común acerca de los equipos. El sentido común nos dice que un equipo es un grupo de individuos que interactúan para lograr objetivos particulares. Nuestro principal problema con esta interpretación es que no permite que mejoremos nuestra competencia en la construcción y conducción de equipos efectivos, porque no considera cómo se constituyen y mantienen eficazmente los equipos. ***En este caso, proponemos una comprensión del liderazgo como la capacidad de crear equipos a través de cultivar las conversaciones correctas en los momentos adecuados.*** En todos los equipos efectivos, tarde que temprano, el liderazgo aparece. Esto sucede porque el liderazgo es exigido por la necesidad de coordinar la acción de manera coherente. El liderazgo es estar presente cuando el equipo se constituye y desempeñar un rol activo en su constitución. Cuando éste no es el caso, si el liderazgo no aparece rápidamente, el equipo se desintegra. Así, el liderazgo es un fenómeno humano que no puede separarse del fenómeno

de equipo. Este capítulo presenta dos afirmaciones centrales:

- El liderazgo es un fenómeno relacionado con las conversaciones de un equipo, no de un individuo. En estas conversaciones, el líder toma medidas para asegurar que las conversaciones del equipo se lleven a cabo y que estas conversaciones sean evaluadas como efectivas por el equipo. El líder es la persona a quien el equipo ha otorgado la autoridad para hacerse cargo de estas conversaciones de manera permanente;
- Un equipo participa en una serie de conversaciones permanentes entre las personas que se comprometen a compartir una misión declarada de forma explícita y a coordinar las acciones para cumplir dicha misión.

Conversaciones y Compromisos de Equipo

No es suficiente simplemente juntar a varios individuos y llamarlos un “equipo”. Ningún grupo, como un grupo de expertos, constituye un equipo a menos que estén teniendo las conversaciones que llamamos conversaciones de equipo.

En nuestra investigación, hemos encontrado que las siguientes conversaciones son constitutivas de los equipos. En otras palabras, los equipos no pueden seguir siendo equipos y lograr éxito en los proyectos que emprenden a menos que las personas del equipo tengan conversaciones permanentes y efectivas con respecto a los siguientes nueve compromisos.

1. *El compromiso de coordinar las acciones para lograr una misión compartida y declarada explícitamente.*

Los miembros del equipo se comprometen a hacerse cargo de lo que han declarado que falta. En otras palabras, todos los miembros del equipo se comprometen a “jugar el mismo juego” y asegurar que el “juego” se sigue jugando.

Compartir una misión declarada explícitamente y coordinar las acciones para cumplirla es una comprensión de “equipo” radicalmente diferente del “equipo” visto como un grupo de individuos reunidos en torno a un objetivo no articulado o implícito. La posibilidad de un equipo surge con la declaración de una misión. Es esta declaración explícita que reúne a las personas una vez que se comprometen a compartirla en la acción.

Podemos ilustrar este punto con un ejemplo. Incluso las personas que trabajan en el mismo departamento, se ven todos los días, se hacen peticiones y promesas regularmente pueden tener juicios distintos sobre lo que es la misión de su equipo. En este caso, evaluaríamos que la misión *no* es compartida. Ade-

más, incluso cuando las personas del mismo departamento, al ser entrevistado de forma independiente, usan las mismas palabras para explicar qué hace su departamento, es posible que no estén compartiendo la misión. ***Esto se debe a que la misión compartida aparece en el juicio que cada miembro del equipo realiza sobre las acciones realizadas por las otras personas de su equipo.*** La misión puede rearticularse varias veces hasta quedar en sintonía con los juicios de cada miembro del equipo. Sólo cuando las acciones tomadas por otros compañeros de equipo sean consistentes con su propia comprensión de la misión, un miembro del equipo evaluará que la misión es compartida.

Para asegurar que la misión sea compartida, el líder pide el compromiso público de cada miembro con la misión del equipo. En las revisiones y reuniones de personal recurrentes, los líderes evalúan el desempeño del equipo en el cumplimiento de su misión. El líder hace explícito cómo compartir o no compartir la misión, según se observa en las acciones de los compañeros de equipo, está contribuyendo o poniendo en peligro el desempeño del equipo. El líder también genera las conversaciones apropiadas para asegurar que su juicio individual de cómo el equipo está compartiendo su misión sea también un juicio compartido por todos los demás miembros del equipo.

2. El compromiso de apropiarse de la misión compartida.

Los miembros del equipo se comprometen a cumplir la misión tomando todas las acciones legítimas que puedan contribuir al éxito de la misión. Apropiarse de la misión es evocar el juicio de que se tomarán acciones de forma recurrente para cumplir con la misión declarada del equipo. En este estado de ánimo, las excusas no son justificaciones para no cumplir con la misión y no se ofrecen a los miembros del equipo ni se aceptarán de los miembros del equipo. Hay conversaciones continuas para la acción —hacer peticiones, ofertas, promesas, etc.— así que la misión del equipo se cumple una y otra vez. Lo más importante es que apropiarse de la misión implica realizar y comunicar juicios sobre las preocupaciones, quiebres y oportunidades para que el equipo cumpla su misión.

Al actuar de esta manera, se produce una identidad en la que tanto la dignidad como la autoestima están en juego al cumplir y haber cumplido la misión del equipo. La falta de apropiación aparece como negligencia, falta de pasión, y resignación.

3. *El compromiso de cada miembro del equipo de cumplir con sus roles, con responsabilidades explícitas.*

Para cumplir la misión, el trabajo del equipo se divide en dominios. Cada miembro del equipo tiene una identidad o rol particular, dependiendo del dominio que él o ella se ha comprometido a cuidar. Más precisamente, dentro del equipo, cada miembro ha asumido la responsabilidad de contribuir exitosamente en un dominio en particular para ir cumpliendo la misión del equipo.

Sin embargo, esto no quiere decir que un miembro del equipo actuará sólo en su dominio. “Ser responsable” de un dominio no significa que cada persona actúa sólo en ese dominio o que la persona responsable del dominio es el único capaz de tomar acciones en ese dominio. Una persona que asume la responsabilidad se asegurará de que:

- se tomen acciones en este dominio para cumplir con la misión del equipo;
- las acciones emprendidas en otros dominios son consistentes con las acciones que se están tomando en este dominio;
- las acciones que se están tomando en este dominio también son consistentes con las acciones que se toman en otros dominios.

Tradicionalmente, la gestión se ha referido a esto como “división del trabajo”. Más que una división del trabajo, se trata de una división de responsabilidades con la comprensión de que, en última instancia, todos los miembros del equipo son responsables del éxito de su misión general.

El rol del líder es una identidad clave para el equipo. Como ya hemos señalado, el rol del líder es ser el jefe del equipo, y por lo tanto su dominio de responsabilidad es asegurarse de que todas las conversaciones del equipo se lleven a cabo eficazmente.

A menudo, los quiebres están vinculados no a la falta de competencia o apropiación, sino a identidades poco claras para todos los miembros del equipo. En los deportes, por ejemplo, un equipo puede perder la pelota porque nadie se mueve para atrapar el pase en el lugar designado en el campo. El líder realiza declaraciones iniciales claras sobre los roles y los aclara o modifica cada vez que las interpretaciones divergen de la identidad inicial que fue declarada para cada miembro del equipo.

4. *El compromiso de desarrollar y llevar a cabo prácticas de anticipación.*

El líder y cada compañero de equipo se comprometen a anticipar futuros quiebres, así como oportunidades futuras para lograr la misión del equipo. Incluimos aquí las prácticas de planificar, establecer metas periódicas para evaluar

los logros, declarar quiebres, especular, formular acciones, hacer sugerencias tentativas, y abrir nuevas conversaciones para la acción (pidiendo, ofreciendo, etc.) Además, incluimos aquí las prácticas para reconstituir la unidad del equipo cuando los quiebres generan una falta de coordinación. (Las reuniones semanales de revisión podrían ayudar a prevenir esto.) También incluimos prácticas para el aprendizaje y la innovación de nuevas competencias, de forma individual y como equipo. Nos referimos a este último como “entrenamiento”, sobre todo en los deportes. El líder siempre está evaluando al equipo y las competencias de cada compañero de equipo y declarando con ellos nuevos dominios de aprendizaje. La preocupación del líder para el aprendizaje no se limita a los miembros del equipo; los líderes también están preocupados con los nuevos “juegos” que el equipo entero podría jugar para cumplir la misión de acuerdo a nuevas normas que antes no estaban disponibles.

5. *El compromiso con la unidad de mando del equipo y con las declaraciones políticas del equipo.*

“Política” son las conversaciones que determinan qué conversaciones tendrá un comunidad, cuándo se llevarán a cabo estas conversaciones, quiénes serán los hablantes y observadores, y quiénes serán excluidos. Como hemos propuesto antes, el rol del líder como el jefe del equipo es asegurarse que las conversaciones del equipo se lleven a cabo. Sin embargo, a menos que al líder se le haya concedido la autoridad para desempeñar este rol, tarde o temprano estas conversaciones no se llevarán a cabo y el equipo enfrentará el peligro de la desintegración.

Recuerda que la gente de un equipo exitoso se compromete con que el líder sea la autoridad política del equipo, y le otorga el poder de hacer sus declaraciones. (Nos referimos al compromiso con el rol del líder; las personas se comprometen con la persona en esta posición). Como parte de este compromiso, las personas del equipo se comprometen a respetar e implementar las declaraciones del líder sobre la misión, la división del trabajo, y los estándares. (Esto no significa que el líder es un tirano, por supuesto. Por el contrario, los tiranos tarde o temprano se encuentran aislados y abandonados por un equipo).

Hacer declaraciones es sólo parte del trabajo del líder como jefe de equipo. El líder también es responsable de hacer participar al equipo en las conversaciones de diseño. En estas conversaciones, cada compañero de equipo aporta sus competencias y preocupaciones en la invención de nuevas posibilidades. Después de estas conversaciones, el líder hace declaraciones.

6. ***El compromiso de evocar y generar confianza.***

Los compañeros de equipo se comprometen a ser sinceros, a actuar sobre la base de la competencia fundada (incluyendo producir el juicio de que son fiables en la forma que manejan sus compromisos), y a comprometerse en una futura relación con sus compañeros de equipo. Al mismo tiempo, ellos se comprometen a tener conversaciones públicas cuando tienen juicios negativos acerca de la sinceridad, competencia y compromiso de otros compañeros de equipo.

El líder asegura que los compromisos de cada compañero de equipo se gestionen rigurosamente. Cuando las personas son incompetentes o poco fiables, el líder toma acción para redefinir los roles dentro del equipo y/o para ofrecer *coaching*. Cuando el líder llega a un juicio fundado sobre la falta de sinceridad de alguien en el equipo, él o ella pide una disculpa y una reparación de los daños producidos a la identidad del equipo. (Y una falta de sinceridad recurrente debe producir la separación de esa persona del equipo. Esto no es un juicio moral. Una persona no sincera presenta un problema para el equipo, porque no se puede contar con ella para compartir la misión del equipo en la acción.)

7. ***El compromiso con un estado de ánimo para el éxito en la misión.***

Los compañeros de equipo se comprometen a obtener y diseñar un estado de ánimo consistente con el éxito en el cumplimiento de la misión. Los estados de ánimo clave para un equipo poderoso son la ambición, la aceptación, la serenidad, el respeto, la pertenencia, el orgullo, el compañerismo y la celebración. Por supuesto, esto no significa que los estados de ánimo “negativos” —estados de ánimo que cierran posibilidades futuras— nunca se gatillen. Los estados de ánimo negativos pueden ocurrirle a cualquiera, incluyendo al líder. El compromiso aquí es considerar la resignación, el resentimiento, la ira, la arrogancia, y así sucesivamente, como estados de ánimo —como juicios automáticos y no como la “realidad”— e intervenir para cambiar el juicio negativo de posibilidades. Estas intervenciones son efectivas, ya que, primero, anuncian el estado de ánimo observado, y luego actúan como una invitación a producir un nuevo estado de ánimo o para enfrentar la preocupación del estado de ánimo actual. Por último, la intervención invita a especulaciones y nuevas conversaciones para la acción para cambiar ese estado de ánimo. Este compromiso también incluye diseñar —anticipar y producir— lo que evocará los estados de ánimo que el equipo necesita para tener éxito.

El líder es el guardián del estado de ánimo del equipo. (¡De hecho, éste es un dominio donde el líder no puede darse el lujo de ser menos que competente!) Los líderes pueden referirse al estado de ánimo del equipo en las reuniones

programadas, pero tampoco dudarán en hacer frente a los estados de ánimo en cualquier momento que puedan poner en peligro los compromisos de los compañeros de equipo. Cuando el líder evalúa que él o ella no tiene las competencias necesarias para intervenir o diseñar un nuevo estado de ánimo, no dudará en pedir ayuda a alguien con competencias probadas.

8. *El compromiso con los estándares de juicio del equipo.*

Aquí incluimos el compromiso con los estándares para el juicio de desempeño del equipo en el dominio del equipo y en los proyectos específicos emprendidos. Distinguir los dominios de conversación del equipo es insuficiente. Cada equipo debe declarar los estándares específicos para evaluar el desempeño y el aprendizaje en estos dominios, y los compañeros de equipo deben comprometerse a compartir los mismos estándares. Se requiere un compromiso similar al declarar la misión operativa de los proyectos específicos. Por ejemplo, los estándares de cumplimiento deben ser declarados y los compañeros de equipo deben comprometerse a compartir estos estándares.

En sus conversaciones para el diseño, el líder invita a todos los miembros del equipo a participar en la construcción de los estándares del equipo. Una vez más, cuando el líder llega a una resolución, hace una declaración y pide el compromiso público de cada miembro del equipo con estos estándares. Después de hacer la declaración, sólo el líder tiene la autoridad para cambiar los estándares (y cuando esto sucede, se hace una nueva declaración pública). Por supuesto, cualquier miembro del equipo puede solicitar la adopción de nuevos estándares, pero sólo pueden ser adoptados con el respaldo del líder.

9. *El compromiso con el futuro de la empresa, el equipo, y las carreras de la gente.*

Un equipo exitoso tiene el compromiso de cada miembro del equipo más allá de la fecha de término de un proyecto en particular. Los equipos no sobreviven cuando los miembros se comportan como mercenarios (en este caso, mantener el compromiso sólo con las tareas y fechas de término específicas). En los equipos exitosos, los participantes funden su identidad personal con la identidad del equipo y desarrollan una preocupación por la viabilidad futura del equipo.

Hacerse cargo de la viabilidad futura del equipo trasciende las prácticas de planificación y capacitación que ya hemos mencionado. Implica hacerse cargo de la viabilidad futura de la empresa, haciendo alianzas dentro y fuera de ésta para asegurar la viabilidad del equipo, y por último (¡pero no menos importan

te!), hacerse cargo de la carrera de cada compañero de equipo. Un líder efectivo se asegurará de realizar las conversaciones necesarias para alinear el futuro de la empresa con el futuro de cada miembro del equipo.

Liderazgo de Equipo

En el largo plazo, para ser el líder del equipo, no es suficiente hacer la declaración de la misión para la cual se conformó el equipo. El líder se desarrolla en su compromiso con la misión y en su habilidad para mantener a las personas participando en las conversaciones del equipo. El liderazgo se hará evidente cuando las personas otorgan al líder la autoridad para dirigir al equipo hacia el éxito en la misión.

La autoridad de un líder es otorgada por la institución en la que participa y por la comunidad liderada. Disponiendo de la autoridad de un líder, el rol del líder es diseñar las conversaciones y prácticas para que las conversaciones del equipo sean atendidas. No se asume que el líder es “mejor” al hacer todo el trabajo del equipo, ni que tenga competencia en todos los dominios, ni que siempre sepa todas las respuestas y soluciones inmediatas a todos los quiebres. Para cumplir su misión, el líder consulta con las personas dentro y fuera del equipo y delega acciones a otros compañeros según sea necesario y apropiado.

Un líder efectivo no necesita ser “perfecto”. En un equipo que es evaluado en su identidad pública como teniendo un líder excelente, el líder no es necesariamente un virtuoso y un maestro en todos y cada uno de los dominios del equipo. ***Sobresalir como líder es reunir y dirigir a un equipo que tiene competencias fuertes para ser exitoso.*** Sobresalir como líder también es ser competente en la construcción de alianzas y la incorporación de ayuda donde se carece de competencias. Un equipo basado exclusivamente en el virtuosismo o la maestría del líder es, a la larga, un equipo débil. No va a crecer ni producir otros líderes fuertes en sus dominios de responsabilidad.

En resumen, el líder, como líder, tiene que tener la audacia de pedir y ejercer la autoridad final en el equipo para declarar la misión, evaluar el desempeño, y pedir el compromiso de los miembros del equipo. El líder debe tener claro que su rol es declarar lo que es satisfactorio para el equipo y su misión. ***Fundamentalmente, el acuerdo entre un líder y su equipo debe ser que los miembros del equipo satisfacen al líder en el desempeño de sus funciones.*** Si ocurre que el equipo está evaluando si su líder es satisfactorio, la estructura del equipo pierde poder—el líder no es un líder y el equipo está en peligro. El líder articula el traba-

jo conjunto —y no el consenso— del equipo en relación a su misión del equipo, y asume la responsabilidad final de evaluar las acciones de los miembros del equipo y declarar el cumplimiento. Finalmente, es importante recordar que el liderazgo y la capacidad de construir equipos no son cualidades y capacidades con las que se nace, sino que más bien, son dominios para aprendizajes y habilidades que se pueden adquirir en el tiempo.

PARTE 3

El Otro Lado del Habla

Entendiendo las Preocupaciones tras las Peticiones

Cuando hacemos peticiones a los demás, lo hacemos con el fin de satisfacer las preocupaciones que tenemos. Incluso cuando pedimos a otros cosas específicas, es porque esas cosas particulares son nuestra mejor interpretación actual de cómo hacemos cargo de nuestras preocupaciones. Sólo podemos pedir lo que conocemos, sobre la base de nuestra propia historia y experiencias únicas. Así, enfocarnos en las necesidades de un cliente es sólo una manera de satisfacer sus preocupaciones, y tal vez ni siquiera la mejor manera.

Ser sensible a las preocupaciones de los clientes, en vez de la necesidad que han declarado, abre un horizonte más amplio de posibles acciones que podrían satisfacer al cliente. El oyente sensible crea más valor aportando su propia interpretación de las preocupaciones y de las acciones que puedan satisfacerlas mejor.

Cuando tenemos la sensación de que alguien está en sintonía con nosotros de esta manera, confiamos más en que él o ella entiende nuestra situación, y confiamos más en su capacidad de actuar en nuestra representación.

Cuando hablamos de las preocupaciones que motivan nuestras acciones, no estamos hablando simplemente de las necesidades, los deseos, o lo que queremos. Las necesidades y deseos normalmente se refieren a cosas específicas, como mi necesidad de un lápiz o mi deseo de poseer un Ferrari. Pero en general, y especialmente en situaciones complejas, no tenemos siempre una interpretación clara de lo que queremos que los demás hagan por nosotros. Por ejemplo, un alto ejecutivo le dice un gerente de departamento que ella debe desarrollar mejores relaciones con la comunidad local. La petición del ejecutivo al gerente no contiene una cosa o tarea específica que la gerente deba hacer. El ejecutivo no pide, por ejemplo, que la gerente organice eventos especiales, patrocine a escuelas

locales, o haga donaciones a la beneficencia local, aunque podría ser necesario hacer algunas de estas cosas. Tampoco sería de ninguna utilidad para la gerente preguntarle al ejecutivo exactamente lo que quiere decir. Probablemente él no tiene nada específico en mente, y además, es muy cansador estar constantemente diciéndole a las personas todo lo que deben hacer. Más bien, en este ejemplo, lo que el ejecutivo hizo fue expresar una preocupación, dentro de la cual la gerente tiene libertad para inventar.

¿Qué es una “preocupación” o “inquietud”? Solemos hablar de nuestras preocupaciones como las cosas que son importantes o relevantes para nosotros, o las cosas que ocupan nuestra atención—aquello con lo que estamos “preocupados”. No está mal, por supuesto, hablar de tales cosas como “preocupaciones”, pero son preocupaciones en un sentido que se desprende del concepto de preocupación que es relevante para nuestra consideración en este ensayo. Una cosa sólo es importante, es relevante para nosotros o atrae nuestro interés, debido a algún propósito o deseo o creencia que tenemos. Tenemos una preocupación por el dinero, porque tenemos que comprar comida o pagar el arriendo o queremos irnos de vacaciones. Es esta estructura de preocupación —la forma en que un propósito o fin que tenemos en mente organiza las actividades y los objetos que empleamos— que debemos explorar.

Así que las preocupaciones en el sentido relevante para este ensayo son esos fines básicos para los cuales emergen todas nuestras acciones deliberadas. Las preocupaciones que nos interesan son, pues, de cierta manera, ideológicas; son las metas humanas que hacen inteligibles nuestras prácticas y nuestra forma de usar los objetos. Estas preocupaciones básicas siempre operan dentro de un dominio concreto. Es decir, siempre organizan una red realmente existente de objetos y un conjunto de prácticas para conformar un todo más o menos coherente.

Tendremos mucho más que decir sobre esto más adelante, pero es fácil imaginar varios ejemplos ilustrativos. Por ejemplo, obtener alimento es una preocupación humana básica. En los Estados Unidos, esta preocupación organiza varias prácticas (ir de compras, salir a comer a restaurantes, pedir una pizza, atender mesas, la agricultura, el enlatado, la publicidad televisiva, las inspecciones de la agencia estatal de alimentos, etc.) y los objetos involucrados en estas prácticas (tales como tiendas, automóviles, listas de compras, envases) con sus tecnologías distintivas (estufas eléctricas, homogenización, refrigeración). Ya que las actividades y los objetos dentro de este dominio se producen en el contexto de esta estructura de preocupación, de inmediato y sin reflexionar entendemos la mayor parte de las actividades en que estamos involucrados nosotros mismos y

las demás personas en nuestra cultura. Si mi vecino sale a su patio trasero y enciende un poco de carbón, yo entiendo inmediatamente su acción en referencia al contexto de la estructura de preocupación de asegurar su sustento. Si, por el contrario, mi vecina sale a su patio, cava un hoyo y lo cubre con ramas frondosas, probablemente yo no entienda que ella está intentando procurar alimentos (posiblemente yo no encuentre para nada inteligible su actividad). Al mismo tiempo, podemos imaginar culturas en las que poner trampas es una práctica central en el dominio de preocupación de la “comida”.

Este último ejemplo demuestra otras tres características importantes de la estructura de preocupaciones. La primera es que las preocupaciones son, por lo general, “transparentes”. La segunda es que una preocupación está constituida por, y es constitutiva de, su dominio. La tercera es que el dominio de las preocupaciones abarca prácticas y objetos que difieren en términos de su centralidad o marginalidad en relación a la preocupación en cuestión.

Decir que una preocupación es transparente es decir que las preocupaciones generalmente operan de manera latente. En otras palabras, la mayor parte del tiempo nos involucramos en prácticas y empleamos objetos, y entendemos por qué otros están involucrados en prácticas y emplean ciertos objetos, sin pensar explícitamente en la preocupación que les motiva. Más aún, las preocupaciones sólo operan dentro de un contexto o estilo cultural que abre a la vez que limita las posibilidades para la acción en general.

Al enfocarse en las preocupaciones, sabiendo que operan dentro de un contexto o estilo cultural, intentamos iluminar aquella parte de la estructura general del contexto o estilo cultural que hace que la acción deliberada sea inteligible. Como hemos visto, las preocupaciones requieren una comprensión de los posibles usos de equipamiento y prácticas dentro de un determinado contexto o estilo cultural. Pero para hacer plenamente inteligibles las actividades y los objetos, es necesario, además de este entendimiento, saber por qué alguien está actuando y empleando objetos en determinada manera. En cierto sentido, puedo entender la actividad de mi vecina por sí sola: ella está cavando un hoyo, y está usando una pala en la manera que se usan apropiadamente las palas dentro del contexto o estilo cultural que compartimos, pero no la entiendo a menos que sepa por qué está cavando. Las preocupaciones construyen la base para este último tipo de inteligibilidad.

Es sólo en situaciones de “quiebres” —situaciones que no encajan fácilmente en ninguno de nuestros dominios de preocupación dados— que conscientemente intentamos discernir la preocupación motivante. Esto podría parecer contra-

rio al sentido común dadas ciertas connotaciones de la palabra “preocupación”: ¿acaso una preocupación no es, precisamente, el tipo de cosa que está presente en la mente? Antes de poder responder correctamente a esta pregunta, debemos considerar los supuestos que hacen que sea plausible.

Hay una visión de la acción y la intencionalidad humanas que establece una distinción entre el interior y el exterior. Tales preocupaciones de concepción, entendidas de manera más global en el dominio de las creencias y deseos, son estados mentales internos que se distinguen claramente de los objetos físicos y los movimientos corporales que son observables y que se producen en el dominio externo y material. Esta imagen de la relación entre la mente y el mundo ha dominado en gran medida el pensamiento en torno a la acción humana desde hace varios siglos. La perspectiva que proponemos, en cambio, desafía la inteligibilidad de esta distinción. Las preocupaciones, en esta perspectiva, no son experiencias subjetivas que se manifiestan en el comportamiento. Negar esto, sin embargo, no nos obliga a negar la realidad de las preocupaciones. Las preocupaciones son reales, pero están totalmente constituidas por las relaciones que establecen entre las prácticas y los objetos. En otras palabras, una vez que vemos la estructura que las preocupaciones imponen a las prácticas y los objetos, sabemos todo lo que hay que saber acerca de lo que *son* las preocupaciones. No hay necesidad de descubrir qué experiencias mentales pueda tener el sujeto con la preocupación, ni en qué estados mentales podría estar.

El hecho de que las preocupaciones generalmente se viven de esta manera, se puede ilustrar prestando atención a la forma en que las preocupaciones normalmente operan en nuestras vidas. La mayoría de las veces, deliberadamente actuamos e interactuamos con las personas y las cosas sin pensar en la preocupación que motiva nuestra acción y a través de la cual dicha acción es inteligible. En el transcurso de nuestras rutinas diarias, generalmente no hay necesidad de deliberación para decidir qué hacer o cómo hacerlo al perseguir nuestros intereses. Por ejemplo, no experimento ningún proceso de deliberación racional al decidir qué debo hacer una lista de compras; no considero primero mis preocupaciones más profundas y generales (preocupaciones sobre la alimentación o la salud), concluyo a partir de éstas la necesidad de obtener alimentos, ni razono de acuerdo a esa necesidad considerando las mejores alternativas para la acción (hacer la lista, conducir a la tienda, retirar dinero del cajero automático, etc.) Por el contrario, la mayoría del tiempo realizo hábil e irreflexivamente las actividades cotidianas esenciales para la satisfacción de mis preocupaciones básicas. Algo así como la experiencia mental de una preocupación sólo aparece cuando un objeto

o actividad resiste ser incorporado en el patrón de inteligibilidad deliberado que normalmente ofrecen las preocupaciones. A estas ocasiones que resisten ser incorporadas en la estructura de preocupación, nosotros las llamamos situaciones de “quiebre” o “falla”.

Las actividades y los objetos deben manifestar algún tipo de estructura de preocupación, a riesgo de ser considerados irracionales o incomprensibles. Una situación fallida dentro de mi barrio y cultura podría ser mi vecina cavando un pozo en su patio trasero. Si no puedo discernir una preocupación que motiva dicha acción, probablemente pensaré que mi vecina se ha vuelto loca. Se podrían ofrecer varias preocupaciones posibles: ella está cavando un pozo para poder plantar un árbol con el fin de embellecer su jardín, y por tanto ella está preocupada por la estética; o bien, ella está cavando un pozo para instalar una piscina, y por tanto ella está preocupada por la recreación. Y se podrían ofrecer otras preocupaciones menos probables: ella está cavando un pozo para atrapar a un animal, y su preocupación es la comida; o bien, ella está cavando un pozo para obtener agua, y su preocupación es la nutrición o la limpieza. Sin embargo, sería poco probable que estas preocupaciones proporcionen el trasfondo adecuado para comprender sus actividades, ya que las trampas para animales y los pozos en el patio ya no forman parte de la red dominante de objetos y tecnologías utilizadas para satisfacer esas preocupaciones.

Esto nos lleva al segundo punto, la naturaleza constitutiva del dominio de las preocupaciones. Un dominio de preocupación no es otra cosa que el conjunto de objetos y prácticas que se organizan dentro de éste en un cierto patrón inteligible. Como tal, el dominio de preocupación define los objetos y prácticas involucrados como los objetos y prácticas que son. Los objetos y las prácticas son holísticos. En otras palabras, los objetos y prácticas se definen por el sitio que ocupan dentro de toda una red de otros objetos y prácticas. Una pala es lo que es sólo en virtud de su relación con otros objetos y equipamiento —tierra, carretillas, césped— y su forma de uso típica en ciertas prácticas—excavación, hormigón mezclado, etc. Por supuesto, el hecho de que una pala normalmente esté relacionada con ciertos objetos y prácticas no significa que una pala no pueda ser usada en otros contextos. Una pala se podría utilizar para aplicar pintura a una lona, pero si este tipo de aplicaciones alguna vez llegara a ser común, marcaría un cambio en lo que significa ser una pala (además de lo que significa crear una obra de arte).

Lo destacable de todo esto es que las preocupaciones nunca existen en lo abstracto. Volviendo ahora a nuestra discusión anterior sobre la relación entre lo mental y lo material, o el interior y el exterior, podemos ver con mayor claridad

por qué las preocupaciones no son fenómenos “mentales”. En la visión que rechazamos, todo lo que nos gustaría saber sobre las preocupaciones es lo que está en la mente de la persona preocupada—cuál es su preocupación. Si tuviéramos acceso directo a este conocimiento, no necesitaríamos observar su comportamiento; ya sabríamos todo lo que hay que saber acerca de sus preocupaciones. En la perspectiva que se presenta aquí, no tiene sentido pensar que las preocupaciones existen independientemente del mundo. Una preocupación no es más que la estructura que ésta da a las prácticas y objetos.

En consecuencia, cuando hacemos afirmaciones sobre la permanencia de las preocupaciones compartidas a través de fronteras culturales y temporales, nos referimos a un alto nivel de superposición entre los objetos y prácticas que constituyen los dominios de la preocupación en cuestión, o un acuerdo en las prácticas esenciales de ese dominio. Por ejemplo, lo que todos los dominios de preocupación de alimentación comparten es la práctica fundamental de comer y beber. Todos las demás particularidades pueden ser diferentes: los alimentos efectivamente consumidos, las prácticas para comer (palillos o tenedores o dedos), los tipos de alimentos consumidos, o las otras preocupaciones vinculadas a la alimentación. Pero la presencia de esta práctica central nos permite equiparar nuestro dominio de preocupación con dominios muy distintos en otras culturas.

En este punto, podríamos considerar una posible objeción a la perspectiva que estamos presentando. ¿No son algunas preocupaciones sólo hechos de la existencia humana, necesidades impuestas, por ejemplo, por la estructura biológica del organismo humano? Comer parece un buen ejemplo de ello. No estamos preocupados por la alimentación a causa de algún accidente histórico de la cultura; nos preocupa comer porque debemos comer para mantenernos con vida. Esta observación es válida como tal. Por supuesto, hay ciertos hechos que impone la naturaleza, y limitaciones naturales que no podemos sobrepasar sin penalización. Pero una característica interesante de la estructura de preocupación, como la vemos ahora, es que lo más importante de este tipo de necesidades biológicas es la forma en que se interpretan y se tejen entre nuestras otras prácticas y preocupaciones. Por ejemplo, en algunas culturas, comer está vinculado no sólo con la preocupación por la alimentación, sino con preocupaciones religiosas. Se siguen y aplican códigos dietéticos estrictos, y comer adquiere una dimensión espiritual. Las demandas biológicas de alimentación, en una configuración de preocupaciones de este tipo, pueden someterse a las preocupaciones religiosas, según se evidencia en las prácticas de ayuno y el ascetismo en general. En otras culturas, la preocupación por la alimentación está ligada a una preocupación más amplia

por la salud. Uno podría imaginar otras configuraciones de preocupaciones relacionadas con la alimentación; comer podría estar vinculado principalmente a la preocupación por el entretenimiento. Prácticas como la regurgitación podrían utilizarse entonces para superar las limitaciones biológicas a la satisfacción de esta preocupación. De hecho, una característica única de la existencia humana es precisamente la forma en que nuestras preocupaciones nos permiten reducir las exigencias de la naturaleza hasta un punto casi insignificante, y todos podemos imaginar casos en los que elegir la muerte sería inteligible dadas las preocupaciones de fondo de la persona y de la cultura en cuestión.

Avanzando ahora al tercer punto mencionado anteriormente, es necesario establecer una distinción más para completar nuestro análisis. Esta es la distinción entre las prácticas y los objetos centrales de una preocupación, y aquellos que son marginales a la preocupación. Cada preocupación tendrá, en un momento dado, una estructura bastante bien definida de las relaciones entre los objetos y las prácticas, generalmente aceptada como la forma normal en que uno persigue esa preocupación. Al mismo tiempo, habrá diversos objetos y prácticas que también se hacen inteligibles en términos de la estructura de preocupación, pero son sólo marginalmente relevantes para ese dominio. Los mejores ejemplos de esto, debido a que son tan frecuentes, se observan en los cambios históricos en la estructura de preocupación. En una época en Europa, por ejemplo, las prácticas centrales de la preocupación por el orden social giraban en torno a la práctica central de la monarquía. Existían otras prácticas más democráticas en reinos o regiones determinados, o al menos se conservaban conceptualmente en la literatura y la teoría, pero sólo fueron practicadas dentro de los márgenes, por así decirlo, de la sociedad. Hoy en día, por supuesto, esta situación se ha invertido; las prácticas democráticas son fundamentales en las preocupaciones occidentales sobre el gobierno, mientras que las prácticas monárquicas han sido marginadas casi hasta el punto de la extinción. Otro ejemplo son las prácticas centrales de la preocupación por obtener una educación o aprender una profesión. En un momento, una práctica central en ese dominio implicó la formación a través del aprendizaje (en el sentido de la relación “maestro/aprendiz”). Hasta hace relativamente poco, por ejemplo, la formación jurídica se lograba casi exclusivamente a través del aprendizaje. Con el establecimiento de la Escuela de Derecho de Harvard, a inicios del siglo xix, se estableció en los Estados Unidos una práctica marginal para recibir formación como abogado. En las últimas décadas del siglo pasado y las primeras décadas de este siglo, la capacitación jurídica en las universidades se estableció como una práctica central para ese dominio. Ahora, un

título de abogado de una escuela de derecho certificada es un requisito previo para obtener la licencia como abogado en muchos estados de los Estados Unidos, aunque el aprendizaje sigue siendo una práctica marginal para obtener una educación jurídica en unas cuantas jurisdicciones, como California.

También es importante notar que las propias preocupaciones básicas pueden ser marginales o centrales en la comprensión global latente que da forma a un individuo o una cultura. La espiritualidad, por ejemplo, es una preocupación básica que ha sido marginada en gran medida en la cultura tecnológica occidental. En consecuencia, diferentes culturas y épocas históricas ofrecerán distintos tipos de preocupaciones como posibles dominios de actividad. Ya que las preocupaciones no son experiencias subjetivas, sino más bien la estructura deliberada del mundo, podemos hablar de dominios de preocupaciones como públicos y compartidos.

Ahora que hemos establecido, en términos bastante generales, la estructura de los dominios de las preocupaciones básicas, nos preparamos para ver cómo podemos utilizar las preocupaciones como una distinción que nos ayude a ver y entender las prácticas con las que estamos más involucrados. Las prácticas, como hemos visto, cobran su inteligibilidad contra el contexto de una estructura de preocupación. Al mismo tiempo, ha estado implícito en nuestra discusión el reconocimiento de que mediante cambios en la cultura, la tecnología y otras características generales de la sociedad, la estructura de preocupación también puede cambiar. Ciertas prácticas marginales pueden ganar protagonismo dentro del dominio, otras prácticas centrales pueden ser marginadas, y las nuevas prácticas pueden ser asimiladas de variadas maneras a la estructura de preocupación. Esto puede ocurrir, por ejemplo, a través de la innovación tecnológica, o por medio de una reconfiguración creativa de preocupaciones. Debido a la naturaleza holística de las prácticas, esto también producirá cambios en las prácticas mismas.

Este cambio puede ocurrir a nivel de unidades o prácticas. O puede ocurrir de manera más global a nivel de las propias preocupaciones. El primer tipo de cambio se produce cuando una nueva unidad o práctica es introducida a un dominio de preocupación, o una unidad o práctica existente se incorpora a una esfera de preocupación distinta a aquella a la que está vinculada actualmente. Podemos ver en el continuo avance de la tecnología la forma en que la introducción de nuevas redes de equipos afecta a dominios enteros de preocupación. Sólo se debe observar el impacto que la tecnología de la radio, el cine y la televisión tuvieron en el dominio de la recreación. Las prácticas creadas por estos avances tecnológicos han sido, a su vez, desplazadas parcialmente por la introducción de reproductores de video de uso común. El impacto en las prácticas que antes eran centrales

para la recreación ha sido enorme y ha reconfigurado industrias enteras dedicadas a satisfacer esta preocupación.

Un ejemplo de un cambio generado por la fusión de las nuevas preocupaciones con las prácticas (en lugar de objetos) se observa en la inserción de la profesión legal en las transacciones corporativas. En algún momento, los empresarios reconocieron el valor de las habilidades del abogado (interpretación cuidadosa y técnica de los documentos y preparación para casos de litigio). El resultado ha sido una reconfiguración de la práctica de ser un abogado, con una explosión de trabajo transaccional y contractual al punto que una parte considerable de los abogados gasta poco o nada de su tiempo en un tribunal ejerciendo las actividades del abogado tradicional. Ha habido un cambio correspondiente en los dominios de preocupación de las organizaciones empresariales, que son cada vez más sensibles a las posibles consecuencias legales de las decisiones financieras. Los objetos que intervienen en las transacciones comerciales también han visto un cambio correspondientes—acuerdos que en algún momento ocupaban unas pocas páginas ahora se detallan de manera exhaustiva en contratos que comprenden varios volúmenes.

Un cambio más global ocurre cuando las relaciones entre las preocupaciones como un todo cambian. Volviendo a un ejemplo aludido anteriormente, la preocupación por la comida que está vinculada a una preocupación con la espiritualidad podría disociarse de la práctica religiosa y vincularse más bien con una preocupación por la salud. Como resultado, las prácticas de alimentación y cocina obviamente cambiarán para reflejar los últimos conocimientos científicos relacionados con la salud. Se incorporarían nuevas preocupaciones subsidiarias sobre el colesterol y las comidas bajas en grasas, las calorías, el valor nutricional, el salvado, etc. Estos abrirán una variedad de nuevas prácticas y cambiarán muchas otras. Actividades alguna vez incomprensibles (como comer voluntariamente panecillos de salvado) se convertirían en algo común.

En este ensayo, hemos identificado cuatro características importantes de las preocupaciones:

- (1) Las preocupaciones son las estructuras deliberadas que organizan y coordinan las prácticas en formas inteligibles;
- (2) Las preocupaciones operan principalmente de manera transparente, y nosotros sólo las notamos en situaciones de quiebre;
- (3) Las preocupaciones son constitutivas de las prácticas que hacen inteligibles; y

(4) Las preocupaciones por sí solas pueden ser centrales o marginales a una identidad o contexto o estilo cultural, y hacen que las prácticas que organizan sean centrales o marginales.

Ser sensible a estas características de preocupaciones nos permitirá anticipar los cambios en la constitución de las prácticas con las cuales nos ocupamos. Entender la primera y segunda característica hace que sea posible cuestionarnos las actividades con las cuales estamos más íntimamente preocupados, buscando iluminar la estructura de preocupación dentro de la cual trabajamos. Comprender, de esta manera, el fundamento de nuestras acciones deliberadas nos hará sensibles a la tercera característica y nos ayudará a anticipar las formas en que las unidades y prácticas podrían llegar a ser reconstituidas mientras se reconfiguran nuestras preocupaciones básicas. Una manera importante en que esto ocurre es sugerida por la centralidad o marginalidad de las prácticas respecto a nuestras preocupaciones, o los cambios en la centralidad o marginalidad de las preocupaciones respecto a nuestras identidades, que son una fuente importante de cambio e innovación. Otro impulso importante para la reconstitución de las preocupaciones y prácticas se deriva de la apropiación cruzada de objetos y prácticas de un dominio de preocupación hacia otro.

----- CAPÍTULO 11 -----

Dominios Recurrentes de las Preocupaciones Humanas

En este ensayo, nos dispusimos a distinguir la estructura de preocupaciones que es constitutiva de la vida de cada ser humano. Por “constitutivo” aquí, nos referimos a la estructura de preocupaciones que conforman la sustancia de las acciones, posibilidades y juicios humanos. Nos embarcamos en este proyecto con el fin convertirnos en observadores de estas preocupaciones constitutivas.

Típicamente, decimos, todos estamos en estas preocupaciones sin observarlas como estructuras recurrentes de la vida. Normalmente, entonces, no somos capaces de producir por nosotros mismos conversaciones para diseñarnos a nosotros mismos muestras acciones, posibilidades y juicios— en estos dominios. Carecemos de las distinciones lingüísticas necesarias para tal conversación. Nuestro propósito en este ensayo es, pues, proporcionar esas distinciones y permitir este tipo de conversaciones para el diseño.

“Dominios” son los dominios de las preocupaciones recurrentes de la vida humana—preocupaciones de las que no podemos escapar como seres humanos. Todos los seres humanos tienen quiebres en estos dominios, actúan en ellos, se caracterizan a sí mismos y a otras personas en ellos, y mirar hacia adelante e inventan posibilidades para sí mismos en estos dominios. Algunos ejemplos incluyen la educación, la carrera, la sociabilidad, el trabajo, la autoestima, y la estética o el juego. A medida que avanzamos, trataremos en mayor profundidad lo que son estos dominios.

Decíamos que estos son dominios recurrentes de preocupación humana. Dejamos abierta la pregunta de si éstos son los dominios de preocupación para cualquier existencia humana, en cualquier lugar y en cualquier momento; esa

pregunta queda abierta a la especulación. Puede ser que seamos capaces de entender la civilización griega clásica, la civilización de la China antigua, la civilización de los aborígenes tribales de Australia, así como cualquier otra vida o civilización humana en términos de este mismo conjunto de dominios de preocupación permanentes. Lo que haría única a cada “civilización” o “sociedad” o “cultura” serían los “discursos” en los que viven en estos dominios—las historias de sus instituciones, prácticas y entendimientos singulares. Lo que afirmamos con confianza en este ensayo es que, ***dentro de la civilización occidental, éstos son dominios de preocupación humana recurrentes e inevitables.***

Cada persona vive en un conjunto de conversaciones para hacer frente a estos dominios de preocupación. El o ella tiene una comprensión de lo que es la educación, de la educación en la que la gente necesita participar, de lo que constituye el valor o dignidad de una persona, de lo que está disponible para una persona como una carrera o una dirección a tomar en la vida. Esta comprensión se manifiesta en las expectativas que tenemos de nosotros mismos y de los demás, en los estándares con los que nos juzgamos y juzgamos a los demás. La carrera o dirección en la vida que puede tomar un estadounidense urbano de clase media en el siglo xx, es distinta a la carrera o dirección que puede tomar un campesino de Nicaragua, e incluso distinta de la carrera o dirección que podía tomar un estadounidense del siglo xix. En última instancia, lo diferente no son las oportunidades que el mundo le ofrece objetivamente—es el discurso que él es, son las conversaciones históricas en las cuales las posibilidades de estudios han sido articuladas para los campesinos nicaragüenses o los estadounidenses del siglo xx. Estas conversaciones históricas lo “poseen”; él no las controla. Le permiten ver las posibilidades que él ve—por ejemplo, continuar con la tradición de la agricultura o tal vez unirse a un grupo militar de la guerrilla nicaragüense, o, para el estadounidense, convertirse en un ingeniero o un médico. Y le cierran posibilidades que él no puede ver—por ejemplo, que el estadounidense se convierta en campesino o guerrillero o que el nicaragüense se convierta en ingeniero o médico. ***No son sus propias decisiones o las limitaciones de su situación objetiva en el mundo que abren y cierran sus posibilidades; son los “discursos” que él está siendo, que él como americano o nicaragüense y su “sociedad” o “cultura” han heredado.***

Ninguno de los pronunciamientos que hemos hecho hasta ahora debería ser claro para ti como lector todavía; hemos fijado aquí una dirección para pensamiento mientras continúas con la lectura. Vamos a trazar los dominios de preocupaciones como distinciones lingüísticas a lo largo del resto de este capítulo. Lo

que hemos hecho hasta ahora es sólo ofrecer un vistazo de todo el asunto para que puedas ver a dónde vamos.

Antes de continuar, tenemos que decir algo sobre qué tipo de actividad es la investigación que estamos haciendo aquí y quiénes somos nosotros para estar haciéndola. Nadie conoce la verdad o comprensión final de nada. Cada investigador habla en su propio tiempo, con los fundamentos y límites dados por sus propias preocupaciones y las preocupaciones de su tiempo. Todo observador y ejecutante observa e interpreta dentro del idioma que habla, las preocupaciones que él es, y las posibilidades que él ve. ***Ningún observador es el observador de lo que está pura y simplemente dado por la realidad; todas las observaciones y todas las interpretaciones son las observaciones e interpretaciones de las personas fundadas en y limitados por el tiempo histórico en el que éstos observan e interpretan.***

Estas limitaciones son nuestras limitaciones, también, al momento de escribir este ensayo. Escribimos como investigadores en un momento determinado, limitados por la etapa que han alcanzado nuestras investigaciones y por las preocupaciones particulares que somos en el momento que vivimos.

Pero estas condiciones históricas que nos limitan también hacen posible nuestra investigación. Es porque nuestra investigación ha llegado a la etapa que ha llegado, con nuestra comprensión del lenguaje, quiebres, acción y caracterización, que podemos decir lo que decimos aquí acerca de los dominios de las preocupaciones humanas. Y es porque vivimos en la época en que vivimos, con nuestra preocupación por la educación y el diseño del “yo mismo” (“se/!”), que podemos construir y diseñar una interpretación del “yo mismo” en términos de dominios de preocupación permanentes. Nada de lo que decimos aquí finaliza ningún aspecto de la teoría de la educación o del “yo mismo”—lo que hacemos aquí es lo que es posible para los investigadores y los diseñadores en su contexto histórico particular.

Dominios de Preocupaciones

Los dominios de preocupaciones son las distinciones que nosotros, como investigadores, inventamos para observar las preocupaciones que los seres humanos son. Y creemos que es posible producir una lista de los dominios de preocupación que cada ser humano es. Basamos nuestra lista en nuestra comprensión de los seres humanos como seres lingüísticos, con la capacidad de hablar y escuchar—es decir, para crear distinciones en el mundo en el lenguaje y actuar en el

mundo que se hace comprensible para ellos en las distinciones lingüísticas. En otras palabras, los seres humanos son el tipo de criaturas que pueden crear un lenguaje de distinciones para los objetos, como sillas, rocas, nubes, y manzanas; para las acciones, como correr, levantar, sentarse; y para los juicios, como bueno, alto, ancho, e inteligente; y quien puede actuar en conjunto en ese lenguaje—sentarse en sillas, pedir manzanas, y así sucesivamente.

Nuestra lista está dividida en tres grupos, de acuerdo a tres distinciones que hacemos acerca de los seres humanos.

1. En primer lugar, los seres humanos somos seres lingüísticos y, como mostraremos, vivimos en preocupaciones inevitables para los seres lingüísticos.
2. En segundo lugar, los seres humanos vivimos en la historia: somos seres históricos, nacidos en un mundo de conversaciones ya en marcha, con prácticas e instituciones ya establecidas. Y vamos a distinguir los dominios de preocupación inevitables para tales seres históricos.
3. En tercer lugar, los seres humanos somos nuestros “yo mismo” (*“selves”*): tenemos identidades permanentes en el tiempo. Y declararemos dominios de preocupación inevitables a los seres con tales identidades, de los cuales debemos hacernos cargo.

Estos tres seres —lingüísticos, históricos, y “yo mismos”— no están separados en la vida humana. Cada ser humano vive en el lenguaje, la historia y las identidades de forma simultánea. Nuestra historia es lingüística. Nuestras identidades son lingüísticas. Nuestra historia es una historia de identidades. Nuestras identidades son históricas. Somos todos estos seres a la vez. Hacemos estas distinciones aquí en función del análisis, para que sea posible una observación rigurosa.

Los Seres Humanos como Seres Lingüísticos

El primer conjunto de dominios de preocupaciones que vamos a distinguir tiene que ver con las condiciones de nuestra existencia como seres lingüísticos—las preocupaciones que no podemos evitar tener porque somos seres que participamos en el lenguaje.

Vamos a distinguir cada dominio de preocupaciones en un párrafo aparte—cinco en total para esta discusión de los seres humanos como seres lingüísticos.

Nuestros CUERPOS —su salud, su disponibilidad— son un dominio inevitable de preocupación para nosotros como seres humanos. El lenguaje es fi-

nalmente un fenómeno biológico. Hablar y escuchar no pueden ocurrir excepto como fenómenos biológicos en los cuerpos de los hablantes y oyentes. La posibilidad de participar en conversaciones y de completar acciones formuladas en las conversaciones depende de nuestros cuerpos. Para participar en las conversaciones, debemos hacernos presentes, corporalmente, ya sea cara a cara con otra persona, por teléfono, escribiendo en un pedazo de papel, tecleando en la computadora, u otra cosa que requiera nuestra presencia corporal.

El mundo que producimos en las distinciones lingüísticas nos permite actuar.

Una vez que hemos distinguido y practicado acciones como sentarse, caminar, hervir un huevo, escribir una carta, manejar un automóvil, etc., éstos llegan a ser automáticos. No pensamos en ellos nunca más, ni nos angustiamos, ni los planificamos, ni nos preocupamos de ellos, ni en ningún sentido pensamos en ellos mientras los realizamos. Se vuelven un “juego” para nosotros. Estas acciones incluyen las acciones que llevamos a cabo mientras jugamos, sin asignarles gran significado a ellos, o inclusive a sus resultados. Tal vez la mayor parte del tiempo, somos criaturas que “juegan” o “bailan” en este tipo de acciones automáticas. Estar en “juego” de esta manera es una de nuestras preocupaciones, ser capaces de escapar de la actividad intencional y consciente-de-si-misma para realizar actividad cómoda y muchas veces sin propósito. En este ensayo, llamamos a este dominio de preocupaciones “juego” o “estética”. Utilizamos este último término, “estética”, para evocar las actividades artísticas, como la pintura, la danza y la escultura, sin una utilidad estrecha para la actividad.

El lenguaje es social. Es la creación social de las distinciones para actuar en un mundo juntos. Para poder participar en el lenguaje, debemos participar en conversaciones con otras personas. En otras palabras, debemos construir para nosotros mismos redes de personas con quienes participamos en conversaciones. En este capítulo, llamamos a este dominio permanente de preocupación “la sociabilidad”.

Pedimos a los demás que hablen con nosotros, abrimos conversaciones con otros, y nos evaluamos a nosotros mismos y evaluamos a los demás en este dominio (por ejemplo, como “amistosa”, “antipático”, “reservada”, “abierto”, y así sucesivamente). En este dominio, están incluidas las preocupaciones no sólo por conocer y comenzar a hablar con la gente, sino también por establecer la confianza como la posibilidad de hablar con y escuchar a las personas abiertamente. Con

el propósito de actuar junto a los demás de forma coordinada o cooperativa, dependemos de ellos para que “realicen lo que dicen”, es decir, que hagan promesas que cumplirán, que hagan afirmaciones que ellos mismos creen que son verdad, que produzcan distinciones con las que sigan actuando de manera consistente, y que hagan peticiones que en verdad quieran ver cumplidas. Entendemos que habrá excepciones; que, a veces, otros nos mentirán, nos engañarán, o de alguna manera traicionarán nuestra confianza en ellos. El tema de la confianza —nuestra preocupación de que podemos aceptar lo que otros dicen, que no esconden una conversación privada que entra en conflicto con aquello que nos dicen— es parte del dominio de preocupaciones que hemos llamado “sociabilidad”.

Cuando decimos que éstos son dominios de preocupación permanente para los seres humanos, no estamos diciendo que todos los seres humanos están constantemente, conscientemente preocupados, por ejemplo, de establecer redes de personas de confianza para las conversaciones. La mayor parte del tiempo, todos vivimos sin considerar explícitamente estas cuestiones. ***La mayoría de las veces, la sociabilidad (y los otros dominios que estamos hablando aquí) está en “segundo plano”.*** No estamos explícitamente consciente de ellos, pero en cualquier momento pueden llegar a ser preocupaciones conscientes para nosotros, en los quiebres. Por ejemplo, cuando nuestra confianza es traicionada o cuando nos falta gente para las conversaciones que consideramos importante, la sociabilidad se convierte en una preocupación importante y explícita. Entonces podemos evaluar abiertamente la confiabilidad de las personas que nos rodean o preguntarnos con quien nos gustaría abrir nuevas conversaciones, para protegernos de quiebres similares en el futuro. Lo mismo pasa con otros dominios de preocupación que estamos identificando aquí. Nuestros cuerpos no se convierten en preocupaciones explícitas en nuestras conversaciones diarias hasta que se produce un quiebre—por ejemplo, cuando nos enfermamos, o no podemos asistir a una reunión porque debemos estar en otro lugar. ***Los dominios de preocupación que estamos identificando aquí son las estructuras permanentes de los quiebres y las preocupaciones explícitas que aparecen en la vida cotidiana.*** Éstos aparecen en nuestros miedos, nuestras celebraciones, y en nuestros juicios y caracterizaciones de nosotros mismos y de los demás. Son la estructura de preocupaciones de que no podemos evitar en la existencia humana.

Todo ser humano nace en una ***familia***. La familia es una red natural de conversaciones. Proporciona un dominio de preocupaciones que no son asunto de

los intereses propios de la persona individual. La familia es una red de preocupaciones comunes. Por ejemplo, la salud de los otros miembros de la familia es una preocupación para cada uno de nosotros.

Al cooperar y coordinar nuestras acciones en el lenguaje con otras personas, les hacemos promesas. Decimos que vamos a completar alguna acción en un cierto plazo. Hacer la promesa no completa la acción. Entonces, en la medida que actuamos para cumplir con los compromisos que hacemos en el lenguaje para realizar acciones, estamos preocupados del **trabajo**. Estamos preocupados de cumplir nuestros propios compromisos de actuar, y estamos preocupados de que las personas que nos rodean cumplan los compromisos de acción que nos han hecho a nosotros. En nuestro día a día, este dominio aparece en nuestras preocupaciones de que se termine un trabajo, en nuestra planificación para completar el trabajo de algún proyecto, y en nuestras caracterizaciones de nosotros mismos y de los demás como “diligente”, “flojo”, etc.—si son efectivas en la realización de las acciones que han prometido llevar a cabo.

Esos cinco dominios —**cuerpo, estética o juego, sociabilidad, familia y trabajo**— son los dominios que afirmamos como condiciones para la existencia lingüística. En otras palabras, son los dominios de preocupación para los seres humanos como seres lingüísticos. Están elaborados a partir de lo que es necesario para hablar y escuchar—un cuerpo en el que hablar y escuchar son generados como fenómenos biológicos, “juego” en acción en un mundo que se hace comprensible en las distinciones lingüísticas, una red social de hablantes y oyentes, el compartir nuestras preocupaciones con otras personas, y el trabajo para cumplir compromisos de acción que se han formulado en el lenguaje.

Los Seres Humanos como Seres Históricos

El siguiente grupo de dominios, que incluye la educación, la carrera, el dinero, y “el mundo”, tiene que ver con preocupaciones que no podemos evitar como seres humanos, en la medida que somos seres históricos. Los seres humanos nacemos en un mundo de conversaciones que ya están en marcha. En esas conversaciones, ya se han inventado prácticas estándar; entonces, como seres humanos, nacemos en un mundo donde otros ya participan en esas prácticas estándar, con expectativas, anticipaciones, rutinas, etc., en las que aún no participamos.

El mundo que nos rodea encarna una historia con la que debemos ponernos al día. Y, como seres humanos, tenemos futuros. Nuestros futuros no están

determinados para nosotros; tenemos que inventarlos en las conversaciones que tenemos. Nuestra historia, incluyendo la historia del mundo que nos rodea, proporciona una base para los futuros que inventamos. Nuestros futuros son las continuaciones que inventamos de nuestra historia de conversaciones.

El primer dominio de preocupación recurrente que distinguimos en este grupo, en base a la existencia histórica que vivimos los seres humanos, es la **educación**. Este dominio tiene que ver con preocupaciones por hacernos competentes en las prácticas habituales de su mundo. Desarrollar la competencia en estas prácticas es necesario para nuestra viabilidad en el mundo público. Necesitas desempeñarte de manera competente en algunas prácticas con el fin de ganarte la vida—alguna habilidad, oficio o profesión. Y la competencia en este tipo de prácticas habituales y habilidades cotidianas, como leer y escribir, conducir un automóvil, o leer un mapa, y habilidades de participación social, como hablar, los buenos modales, y la ética social, son necesarias para tu viabilidad social—tu aceptación en las conversaciones con los demás. La preocupación por hacernos competentes en todas estas habilidades cae en lo que llamamos el dominio de la educación, o del aprendizaje.

Todo ser humano enfrenta la pregunta de qué va a hacer con su vida. En parte, esta es una preocupación práctica por ganarse la vida. ***Pero, de manera más fundamental, es la preocupación por inventar una dirección para las posibilidades y acciones de tu vida.*** A este dominio de preocupaciones lo hemos llamado el dominio de la **carrera**. Este dominio tiene que ver con la preocupación por el futuro que vas a inventar para ti mismo—en qué prácticas estándar vas a desarrollar competencia, qué áreas de los quiebres públicos vas a abordar, qué nuevas posibilidades en que prácticas estándar vas a inventar.

Ningún ser humano puede evitar la preocupación por su viabilidad biológica y social. Cada uno de nosotros trata de garantizar las condiciones de vida — alimentos, vivienda, ropa— para asegurar su futuro. Y cada uno de nosotros trata de obtener la confianza de los demás para sus conversaciones futuras—por ejemplo, para poder intercambiar promesas con los demás y ser confiable en el mercado. En nuestra época, estas preocupaciones pueden aparecer como la preocupación por mantener un buen “historial de crédito”—asegurando que los demás estarán dispuestos a ofrecernos algo **ahora** a cambio de nuestra propia promesa de darles algo a ellos en un momento posterior. Llamamos a este dominio de preocupación **dinero o prudencia**. Es el dominio de la preocupación que todos tenemos por nuestra viabilidad futura en el mundo público. El dinero mismo — efectivo, inversiones— es una herramienta para asegurar esa viabilidad.

Cada ser humano vive en una comunidad de otros, con quienes participa en las organizaciones e instituciones. Esta comunidad puede ser una comunidad política, con leyes e instituciones de gobierno. Puede ser una comunidad profesional. O puede ser una comunidad menos formal, como un grupo de amigos, con instituciones y prácticas informales, tales como juegos de cartas o reuniones de almuerzo semanales. La **pertenencia** a estas comunidades es el dominio de preocupaciones que estamos distinguiendo. La pertenencia ofrece la posibilidad de participar en las instituciones de una comunidad. Para la mayoría de nosotros, nuestra pertenencia política a un estado nos ofrece las posibilidades de participar en un sistema monetario, un sistema de leyes civiles y penales, la organización de acciones a una escala no posible para nosotros como individuos (investigación científica, por ejemplo), y más.

La historia del mundo que nos rodea es más grande que lo que afecta a nuestras vidas individuales. Hay otras “culturas”, “pueblos”, “sociedades” o “civilizaciones” que aquella donde vivimos nosotros. Y nuestras preocupaciones son más grandes que los quiebres y problemas de la vida cotidiana. Estamos preocupados por el futuro de nuestro país y el futuro de nuestro mundo, más allá del alcance de nuestras propias vidas. Estamos preocupados por el bienestar de personas que nunca conoceremos en lugares o momentos que nunca visitaremos. Estamos preocupados por saber más y más acerca de nuestro mundo y el universo en el que se encuentra. En este ensayo, a este dominio de preocupaciones lo llamamos **el mundo**.

Seres Humanos como "Yo Mismo"

Los últimos tres dominios de preocupación que vamos a distinguir aquí surgen de la existencia de los seres humanos como “yo mismos” (“selves”), con perspectivas individuales acerca del mundo para la observación y el juicio. Estos tres dominios son la **dignidad**, la **situación** y la **espiritualidad**.

1. Dignidad

Cada ser humano se preocupa de que sus acciones y posibilidades sean valoradas y estén en los intereses de su propia integridad—que actúe de manera acorde con sus propias declaraciones de estándares para la acción. Este dominio de preocupación por el juicio de uno mismo es lo que aquí llamamos **dignidad**. “Valioso” es un juicio que uno realiza, a la luz de la comprensión pública de lo que es valioso. El público entiende que las acciones y posibilidades para aliviar la pobreza son valiosas, por ejemplo. Cada individuo se ve a sí mismo analizado según ese en-

tendimiento y se evalúa a sí mismo. Debemos enfatizar que no es una cuestión de “hechos” decir si las acciones y posibilidades de un individuo son valiosas—los estándares públicos no deciden qué juicio realizará ese individuo. Es perfectamente posible, por ejemplo, que Albert Schweitzer pueda evaluar sus acciones en la medicina en Africa como inútiles, a pesar de la opinión pública, y también es perfectamente posible que una persona de poca reputación o admiración, incluso entre sus cercanos, pueda valorar sus propias acciones como extremadamente valiosas. La “Integridad” también es un juicio que uno realiza sobre la coherencia entre las acciones de una persona y sus propias declaraciones de los estándares o virtudes con que vivirá. Si tú has declarado que vivirás una vida generosa, por ejemplo, pero nunca contribuyes a causas caritativas ni haces voluntariado para ayudar a los demás cuando tienes la oportunidad de hacerlo, podrías evaluarte a ti mismo como carente de integridad. En ese caso, estás diciendo que no vives de acuerdo a los estándares de acción que ha establecido para ti mismo.

2. Situación

Además, cada ser humano realiza juicios de y está preocupado de la posibilidad de hacer algo positivo en el mundo y en la vida, teniendo en cuenta las situaciones en que se encuentra. Esta preocupación humana inevitable es lo que aquí llamamos **situación**. En otras palabras, todos están preocupados de evaluar los acontecimientos que han sucedido en torno a ellos, sus competencias y limitaciones, y las competencias y limitaciones de otras personas con respecto a las posibilidades positivas y negativas que tienen para sí mismos. “Positivo” y “negativo”, recuerda, son juicios que cada uno de nosotros realiza, y la “situación” de cualquier persona sólo existe en la observación de esa persona de lo que él llama su “situación”. Así, una persona que observa los acontecimientos, a sí mismo, y a otras personas y evalúa que él mismo sólo tiene posibilidades negativas —sospecha que su esposa le pedirá el divorcio, que no podrá mantenerse al día con sus cuentas de la casa, etc.— se deprimirá. Nosotros decimos que está en un estado de ánimo depresivo. Una persona que observa su situación y evalúa que él mismo tiene muchas posibilidades muy positivas —que tiene un nuevo trabajo que espera presentará nuevos desafíos y recompensas, sus hijos están muy bien en la escuela, etc.— puede ser optimista o entusiasta. Estos términos para los estados de ánimo —“deprimido”, “optimista”, “entusiasta”, y otros— son lo que un observador dice acerca de la persona. Son términos que utiliza un observador para caracterizar a una persona en este dominio de preocupación. Es posible que la persona misma no evalúe su propia situación de manera explícita—lo más común

es que cae en un estado de ánimo que otros observan, para luego atribuirle juicios sobre sus propias posibilidades. Decimos, por ejemplo, que él está deprimido y no ve posibilidades para sí mismo, o que está eufórico y ve muchas nuevas posibilidades positivas.

3. Espiritualidad

Finalmente, *cada uno de nosotros es un observador de la facticidad de la vida*. Nadie puede evitar observar que, en algunos sentidos, la vida es como es, independientemente de lo que tú deseas o de lo que te arrepientes, y sin importar con cuáles ilusiones o esperanzas tú puedas estar viviendo. Estamos todos aquí, todos vamos a morir, y la vida tiene estructuras inevitables, como la estructura de las preocupaciones que hemos distinguimos aquí. Este carácter inalterable de la vida es lo que llamamos la “facticidad” de la vida. Nada que alguien diga o haga cambia la facticidad de la vida. La preocupación por la facticidad de la vida no es un problema estrictamente práctico. No es una preocupación por alimentarte, proveer para tu familia, asegurar tu viabilidad futura, ni nada similar. Sin embargo, es una preocupación que no podemos evitar en la medida que somos observadores de la facticidad. La aceptamos, tal vez en la aceptación de que vamos a morir o que el futuro no es predecible. O tal vez nos asombramos de ella, digamos, al celebrar nuestra propia vida a pesar de sus preocupaciones. O tal vez nos negamos a aceptarla y construimos ilusiones que ocupen su lugar; por ejemplo, que podemos vencer a la muerte o controlar todo lo que sucederá en el futuro. Ignoramos la facticidad de la vida si ignoramos el hecho de que vamos a morir y actuamos como si tuviéramos tiempo infinito en nuestras vidas para perseguir todas las posibilidades. A esta preocupación por la facticidad de la vida, la llamamos *espiritualidad*.

Estos son los trece dominios que proponemos como dominios de preocupación inevitables y recurrentes para los seres humanos. No son los únicos dominios de preocupación que puedas distinguir para algunos propósitos—por ejemplo, es posible que quieras distinguir dominios como los negocios, la agricultura o la banca, dependiendo de tus objetivos o de lo que deseas destacar al observar a las personas y acciones, proponer acciones, o hacer caracterizaciones de personas. Lo que estamos diciendo es que estos trece dominios que hemos distinguido aquí son dominios inevitables y recurrentes para observar y diseñar nuestras vidas.

Dominios, Quiebres y Acciones

Hemos dicho que estos trece dominios son dominios de preocupación inevitables para todos los seres humanos, independientemente del tiempo o el lugar en que viven. También son dominios en los que surgen preocupaciones y quiebres familiares y cotidianos. Para ayudarte a entender mejor cómo estos dominios aparecen en la vida cotidiana, observa la siguiente lista de los trece dominios y las preocupaciones y quiebres que éstos contienen.

Trece Dominios de Preocupaciones Humanas Recurrentes: Quiebres Posibles

1. **CUERPO:** la salud, la enfermedad, las lesiones, la disponibilidad y la falta de disponibilidad para reuniones y citas.
2. **JUEGO** o **ESTÉTICA:** el entretenimiento, la recreación, el arte y la apreciación del arte.
3. **SOCIABILIDAD:** abrir nuevas conversaciones, hacer nuevos amigos, mantener amistades, terminar amistades, confiar en lo que dicen los demás, establecer confianza en uno mismo.
4. **FAMILIA:** tener hijos, educar a los hijos, el matrimonio.
5. **TRABAJO:** completar acciones que te has comprometido a realizar, hacer tu trabajo.
6. **EDUCACION:** obtener competencia, habilidad en un área.
7. **CARRERA:** elegir una dirección para tu vida, elegir una carrera o profesión para prepararse y ejercer.
8. **DINERO** o **PRUDENCIA:** tener suficiente dinero para mantenerte a ti mismo, tu salario, tu reputación entre las personas con los que tratas.
9. **PERTENENCIA:** participar en un club, instituciones profesionales, organizativas o gubernamentales; afiliarte a sociedades, clubes u otras organizaciones; convertirte en ciudadano.
10. **MUNDO:** la política, el medio ambiente, otros países o culturas.
11. **DIGNIDAD:** el respeto propio, la autoestima, la falta de autoestima, los conflictos entre tus estándares de acción y tus acciones.
12. **SITUACIÓN:** la disposición, el temperamento, la perspectiva, las emociones, los juicios sobre “cómo van las cosas”.
13. **ESPIRITUALIDAD:** la filosofía, la poesía, la religión, el humor (reírse de nuestra no aceptación de la facticidad de la vida, no estar agobiado por ella).

Preocupaciones y Quiebres Comunes

No todo el mundo vive con todos o incluso con algunos de estos quiebres o preocupaciones comunes específicas. Hacemos esta lista sólo para ilustrar cómo nuestros trece dominios de preocupaciones permanentes nos permiten observar los quiebres y preocupaciones cotidianas.

Estamos diciendo que cada uno de estos trece dominios de preocupación son inevitables en la vida de cada persona. Esa afirmación es una afirmación sobre la facticidad de la vida para nuestros seres lingüísticos e históricos. Nosotros, y todos los seres humanos, vivimos en estos dominios. Nadie puede escapar de ellos.

Nuestra pretensión no es, insistimos, una afirmación sobre la “verdad” de la existencia humana. Nuestra afirmación es una afirmación para el diseño de nosotros mismos como observadores de nuestras propias vidas. Otros diseños pueden ser propuestos, y el que proponemos aquí puede ser modificado. Lo importante no es saber la historia final de la existencia humana; lo que *sí* es importante es cómo nos construimos a nosotros mismos ahora como observadores y diseñadores de nuestra propia vida. Y lo que proponemos es que nos observemos a nosotros mismos como participantes en estos trece dominios como dominios de preocupación inevitables y permanentes—que observemos nuestras acciones, nuestras posibilidades, nuestros quiebres, nuestros juicios y caracterizaciones, todo dentro de la estructura de estos trece dominios.

Ya hemos revisado los quiebres comunes en los trece dominios. Ahora veamos otro gráfico, esta vez mostrando los tipos de acciones y posibilidades para la acción que son más comunes en cada dominio.

Trece Dominios de Preocupaciones Humanas Recurrentes: Tipos de Posibilidades para la Acción Comunes

1. **CUERPO:** ejercicio, chequeos médicos, viajar a una cita.
2. **JUEGO o ESTÉTICA:** tomar unas vacaciones, ir al cine, ir a un museo de arte, pintar, armar un rompecabezas juntos.
3. **SOCIABILIDAD:** invitar a una nueva persona a una conversación, encontrarse con un viejo amigo, declarar a una persona confiable o no confiable.
4. **FAMILIA:** casarse, enviar a los hijos a la universidad.
5. **TRABAJO:** terminar un informe, escribir una carta.
6. **EDUCACION:** inscribirse en una clase, leer un libro.
7. **CARRERA:** escoger una carrera universitaria, conseguir un nuevo empleo.

8. **DINERO** o **PRUDENCIA**: invertir dinero, negociar un mejor salario, comprar un seguro de salud.
9. **PERTENENCIA**: unirse a una organización profesional, convertirse en ciudadano de un país nuevo, fundar un nuevo club.
10. **MUNDO**: trabajar en una campaña política, visitar otro país o cultura.
11. **DIGNIDAD**: declarar orgullo en tu trabajo, declarar que tu trabajo es relevante o insignificante, declarar estándares de acción que tú mismo deberás seguir.
12. **SITUACIÓN**: declarar que tu futuro es bueno o no tan bueno, declarar que tienes más posibilidades de las que has estado viendo, declarar que tiene menos posibilidades en la vida de lo que suponías, discutir tus posibilidades con otras personas.
13. **ESPIRITUALIDAD**: reflexionar sobre la facticidad de la vida, ir a la iglesia, tener discusiones filosóficas con otras personas.

Estos son ejemplos de los tipos de acciones que todos realizamos, dado que vivimos en esos trece dominios de preocupaciones. Nuestras acciones y posibilidades en la vida no son al azar; tienen la estructura de las preocupaciones que somos—actuamos en respuesta a las preocupaciones en las que vivimos. Por ejemplo, dentro de nuestras preocupaciones por nosotros mismos como cuerpos, vamos al médico para chequeos médicos, viajamos (movemos nuestros cuerpos) para estar presentes para las acciones que nos hemos comprometido a realizar, y así sucesivamente. Dentro de nuestras preocupaciones para nuestras familias, consideramos a las escuelas donde pondremos a nuestros hijos, cuidamos a nuestros hijos, esposas, esposos y padres, y así sucesivamente.

Un punto que debemos mencionar aquí es que *los tipos de acciones y posibilidades que enumeramos más arriba no necesariamente encajan en un único dominio cada uno*. Por ejemplo, “leer un libro” es un tipo de acción que podría realizarse en lo que hemos llamado el dominio de la educación, pero al mismo tiempo también podría ser una acción que tú tomas por una preocupación con tu carrera, tu familia o tu cuerpo. Como observadores de nuestras acciones y posibilidades, en medio de preocupaciones diferentes en el momento que observamos, diremos que la misma acción o la misma posibilidad se generarán a partir de diferentes preocupaciones. Por ejemplo, digamos que acabas de regresar de unas vacaciones en California. Si, en calidad de observador, estás en medio de la preocupación por el juego, podrías ver tu acción (tomar unas vacaciones) como algo que se generó a partir de tu preocupación por el descanso y la recreación. Si,

en calidad de observador, estás en medio de la preocupación por la sociabilidad, podríamos observar tu acción como algo que se generó a partir de tu interés por conocer gente nueva o renovar viejas amistades. Los trece dominios no siempre están separados en la vida—se cruzan y aparecen simultáneamente en los quiebres y acciones cotidianos.

No entraremos aquí en una discusión profunda de la estructura de dominios de acciones y posibilidades en las que participamos. Lo que queremos hacer aquí es sólo mostrar cómo los dominios de preocupaciones que hemos distinguido aparecen en nuestras acciones y posibilidades cotidianas. Es importante en este momento sólo observar que los tipos de acciones que formulamos, emprendemos y observamos son tipos de acciones dentro de los dominios de preocupaciones que somos. Normalmente, la mayoría de nosotros considera que las acciones son movimientos de nuestros cuerpos, y que nuestras posibilidades para la acción son generadas por las posibilidades de movimiento que nuestros cuerpos nos dan. Lo que estamos diciendo ahora es algo muy distinto: ***nuestras posibilidades de emprender y observar acciones son generadas por la estructura de las preocupaciones que somos.***

CAPÍTULO 12

Sobre el Escuchar

Hemos estado discutiendo en detalle las diversas habilidades que requieren tener conversaciones estructuradas. Hay otro conjunto de habilidades necesarias para tener conversaciones que construyen compromiso y permiten a las personas construir juntos el futuro; particularmente, las habilidades para escuchar. El siguiente capítulo es una introducción al concepto mismo de escuchar, que describe las distinciones que permitirán al lector comenzar a pensar en el escuchar de una manera nueva. No pretende ser una guía para desarrollar habilidades efectivas para escuchar, pues ese tema requeriría su propia colección de ensayos.

Este capítulo busca explicar lo que debe hacerse para que el escuchar pueda ocurrir de manera efectiva y significativa. Para ello, en primer lugar, se presentará una explicación de cómo se entiende el escuchar en general, incluso por aquellos que practican habilidades para escuchar activas o comprometidas. En segundo lugar, se explorarán los requisitos para el éxito y el necesario fracaso final de esta comprensión. En tercer lugar, se elaborará un modelo una para nueva forma de escuchar.

Las explicaciones actuales del escuchar dan por sentado un modelo de procesamiento de información de la mente y una visión indicativa (o instrumental) del lenguaje, incluso cuando se consideran los aspectos expresivos. Demostraremos que la mente no suele funcionar como un procesador de información, y que el lenguaje no es principalmente instrumental.

Una verdadera comprensión del escuchar debe depender de cómo actúan las personas cuando las cosas van bien. Se desarrollará entonces un nuevo paradigma del escuchar **revelador**, en que los oyentes ponen atención a la dimensión en

la que sucede el habla en la empresa de sus clientes, y se ponen en sintonía con aquello.

El Estado Actual del Escuchar

Casi todos reconocen hoy que escuchar a otra persona es una habilidad difícil de dominar. Se requiere más que sólo escuchar y comprender las palabras enunciadas; también requiere averiguar lo que la otra persona supone y, por lo tanto, no dice. Es decir, requiere un sentido de la perspectiva y las preocupaciones de la otra persona. Además, el escuchar efectivo requiere estar atento al lado expresivo del lenguaje de una persona: sus expresiones faciales, sus gestos, su tono de voz, todas las cosas que tendemos a llamar el “lenguaje corporal” de la persona. Y, por último, escuchar requiere que el oyente sea capaz de habitar la perspectiva del hablante. Sin estas habilidades, el escuchar se convierte sólo en un asunto de registrar; no es sensible, y ***el escuchar, en su mejor y más fuerte sentido, siempre debe estar guiado por el empeño de responder al hablante.***

Las empresas reconocen todo esto cuando observan que sus representantes de ventas no pueden entender las preocupaciones de los ejecutivos sénior, piensan estrictamente en términos de problemas técnicos, no logran construir buenas relaciones, no logran notar lo que los clientes han dejado sin decir, o dejan de hacer el tipo de preguntas que revelan el significado genuino de las declaraciones del cliente. Pero las soluciones propuestas a través de los años para corregir estas deficiencias, aunque bien intencionadas, terminaron empeorando el problema. Esta es una afirmación bastante grande, así que tendremos que analizarlo por partes. En primer lugar, ¿cuáles son las soluciones que comúnmente se intentaron? Empezaremos examinando la manera en que las empresas capacitan a los representantes de ventas para trabajar con los altos ejecutivos, y hablaremos sobre cuatro aspectos de esta formación.

Cuando los ejecutivos sénior crean visiones sobre cómo hacer que su empresa logre rentabilidad y competitividad, las empresas tratan de formar a sus representantes de ventas para descubrir la visión del ejecutivo sénior y luego determinar cómo la empresa del representante de ventas puede ayudarlo a lograr esa visión o a formar otras visiones. Cuando los representantes de ventas no logran captar lo que el ejecutivo no está diciendo o no detectan la expresividad de sus declaraciones, las empresas capacitan a sus representantes de ventas en las habilidades de escucha activa.

Una forma es mediante la capacitación de los representantes de ventas para

verificar su comprensión parafraseando lo que el ejecutivo ha dicho en las palabras del mismo representante de ventas. De esta manera, el representante de ventas invita al ejecutivo a un proceso educativo. Se proporciona una solución similar para los representantes de ventas que no saben cómo responder a las señales expresivas: se les enseña a preguntar si el ejecutivo está molesto o cansado o lo que sea que el representante de ventas evalúa que indica el contenido expresivo de su conducta, y entonces esos sentimientos específicos son manejados de manera directa y razonable.

Cuando las empresas piensan que los representantes de ventas son demasiado técnicos y no están produciendo suficientes soluciones, entonces se les instruye aprender tantos hechos como sea posible sobre la industria del ejecutivo, la empresa del ejecutivo, y en qué lugar el negocio del cliente está teniendo quiebres que la compañía del representante de ventas puede resolver. En resumen, el representante de ventas está capacitado para convertirse en un consultor para una industria en particular.

Finalmente, cuando todo lo demás falla, los representantes de ventas están capacitados para realizar entrevistas individuales con el personal ejecutivo y gerencial en la empresa objetivo, para organizar grupos focales de las personas dentro de la empresa cliente que utilizan productos de la empresa del representante de venta, y, finalmente, encuestar ampliamente para averiguar lo que va bien y lo que va mal.

¿Qué podría estar mal con todo esto? ¿Este tipo de capacitación acaso no produciría representantes de ventas que puedan escuchar a los altos ejecutivos y convertirse en un verdadero recurso de valor agregado en el cual confíe el alto ejecutivo? ¿Este tipo de capacitación acaso no generaría realmente alguien que puede escuchar?

Las primeras intuiciones son muy buenas para contestar estas preguntas, incluso si no nos dan fundamentos para una mayor reflexión. ¿Qué nos dirían nuestras primeras intuiciones? Sí, sería maravilloso si cada representante de ventas tuviese no sólo un conocimiento técnico de los productos de su empresa matriz, sino también que supiera al derecho y al revés el campo de su cliente, y además fuera un experto en crear diálogos donde los ejecutivos desarrollen entendimientos claros de lo que querían que sus empresas hicieran. Pero, ¿las empresas suelen criar estos representantes de ventas sobrehumanos? Y si una empresa de alguna manera se las arregla para producir tales maravillas, ¿la empresa cliente sería capaz de confiar en ellos plenamente? Si confiara en ellos plenamente, ¿no querría contratarlos?

Aún con todo el escepticismo —algunos podrían decir derrotismo— de su tono, estas preguntas son reveladoras. Señalan el tamaño y la dificultad de enseñar a la gente la habilidad básica de escuchar. El sentido común dice que criar estos representantes de ventas sobrehumanos sería imposible. Pero el sentido común también parece decir que los representantes de ventas *si* venden productos y que algunos representantes de ventas son, en realidad, recursos valiosos para las empresas a las que venden. ¿Qué está pasando?

Dos supuestos fundamentales hacen que el entrenamiento en el escuchar parezca una tarea sobrehumana. En primer lugar, detrás de los cuatro aspectos básicos del entrenamiento que acabamos de enumerar, se asume que las personas son esencialmente procesadores de información—que básicamente somos mentes para el procesamiento de datos que estamos conectados a órganos de detección de datos. Por lo tanto, entrenar a un representante de ventas para escuchar a los altos ejecutivos con mayor eficacia requiere mostrar al representante de ventas una información similar a la de un alto ejecutivo y darle algunas de las habilidades básicas para procesar esos datos—en otras palabras, enseñarle al representante de ventas algo de lo que sabe el alto ejecutivo. Así, el representante de ventas debiese tener la perspectiva o el contexto correctos para evaluar (o procesar) las palabras del alto ejecutivo.

El problema con este modelo de entrenamiento es que asume que al representante de ventas se le pueden enseñar las habilidades del alto ejecutivo, pese a que éste pocas veces se encuentra cerca de un alto ejecutivo. Sólo si creemos que, en última instancia, las habilidades están conformadas por muchas reglas, podríamos pensar que se puede enseñar a un representante de ventas, en un aula, a realizar el tipo de juicios que hace un alto ejecutivo. Nótese, sin embargo, que pocos de nosotros pensamos que podemos enseñar a la gente a conducir un vehículo en una sala de clases. Normalmente reservamos el aula simplemente para enseñar a la gente a qué tipos de fenómenos tendrán que prestar mucha atención mientras manejan: niños jugando en patios escolares, la distancia del automóvil que va adelante, el punto ciego que debes mirar cuando das vuelta tu cabeza para ver, el medidor de gasolina, hábitos al beber alcohol, etc. Esperamos que la gente aprenda las verdaderas habilidades de manejo —realmente aprender a maniobrar un automóvil— estando en muchas situaciones al volante. Esperamos que se hagan una idea de la actividad no enseñándoles muchas reglas sino experimentando de hecho muchas situaciones, por lo que al comparar una situación con otra, el conductor puede responder, por ejemplo, a una superficie de manejo resbaladiza según sus capacidades y las capacidades del automóvil sin ningún

tipo de pensamiento analítico, sólo confiando en su experiencia. De este modo, las habilidades son por naturaleza situacionales. Los que piensan que todo lo que se hace con habilidad puede reducirse a reglas se desesperan de realmente tener éxito en ello, porque la tarea les parece demasiado herculeana, precisamente de la misma manera en que parece sobrehumano enseñar a un representante de ventas a pensar como un ejecutivo sénior. Imagina tener que aprender reglas (y reglas para aplicar esas reglas) que cubran todas las situaciones en el manejo. (De hecho, detrás de la noción de normas para aplicar normas de primer nivel, se encuentra una regresión infinita que incluso reconocen los filósofos de comunidades del cognitivismo y la inteligencia artificial.)

¿Qué hay de conseguir que el representante de ventas tenga un amplio conocimiento de la industria de la compañía cliente? El mismo razonamiento se aplica aquí. Si ese conocimiento es, básicamente, un saber (*know-how*) basado en la situación, entonces la enseñanza en la sala de clases no tendrá éxito en traspasarlo a la representante de ventas. Si el saber en el fondo pudiese de alguna manera descomponerse para permitir su transmisión en una sala de clases —no es algo que creemos— eso presentaría una tarea increíblemente herculeana, igual que enseñar a alguien a manejar encerrado en una sala de clases.

Pero ésta es sólo la mitad del problema con enseñar a los representantes de ventas de enseñanza a pensar como ejecutivos de alto nivel. Podría ser que una empresa está contenta que sus representantes de ventas sepan tanto sobre pensar como un alto ejecutivo como un estudiante recién salido del curso de manejo sabe acerca de conducir. Después de todo, el estudiante recién salido del curso de manejo puede hacer preguntas que están más en sintonía con ser un conductor que el estudiante que sólo aprendió con gran detalle cómo funcionan la nueva caja de cambios y lo que puede hacer. Y entonces, ¿cuál es la segunda cosa que está mal con los cuatro modos de producir mejores oyentes?

El segundo problema es en realidad una derivación de la primera. El modelo de procesamiento de información de la mente sugiere que la gente realmente sí tiene, en el fondo, razones muy claras para hacer lo que hace y pensar lo que piensa. Si este es el caso, entonces lo que hace la gente cuando se comunica es transmitir información y formas de manejarla. El lenguaje, entonces, resulta ser algo que designa varios pedazos de información y formas de manejarla. Podemos ver que este punto de vista le da sentido al hecho de entrenar a un representante de ventas para que le haga preguntas a los ejecutivos de alto nivel en términos de sus visiones sobre los medios en que sus empresas pueden mantener la competitividad, sus visiones sobre cómo aumentar la rentabilidad, y sus visiones sobre

cómo construyen sus visiones. El modelo de procesamiento de información de la mente sugiere que todas estas cosas deben estar claras o, en principio, susceptibles de ser aclaradas en la mente del alto ejecutivo. Entonces el escuchar activo del representante de ventas se convierte en un asunto de hacer que el representante de ventas haga que el alto ejecutivo transmita su visión y su modo de construir una visión con las palabras indicativas correctas. Y por “palabras indicativas correctas”, nos referimos a las palabras que unen las perspectivas del alto ejecutivo, del representante de ventas, y de su empresa. Por una vez, el representante de ventas realmente entiende la información y las formas en que el alto ejecutivo las desea, ya sea para construir una visión o para saber qué tan bien su visión está determinando la actividad de la empresa; el representante de ventas debe entonces ser capaz de determinar con precisión el producto que la empresa cliente necesita para mejorar o satisfacer las necesidades básicas del alto ejecutivo.

Las habilidades de escucha activa, las encuestas, las entrevistas, los grupos focales, todos ellos suponen que los altos ejecutivos, gerentes y otros usuarios de los productos tienen visiones claras o que se les puede ayudar a tener visiones claras —a través de preguntas comprometidas— sobre cómo se hacen sus trabajos y como se deben hacer en el futuro. Y todo esto supone que su saber puede afirmarse, de algún modo, en términos de las normas o reglas de oro y que no está basado en años de experiencia sobre lo que funciona en tal o cual situación, donde lo que cuenta como una situación específica no tiene una definición rigurosa ya que la situación está siempre cambiando, al igual que el conjunto de situaciones similares relevantes.

Enseñar a un representante de ventas a prestar atención a los gestos expresivos de sus clientes puede parecer una forma de no pensar en términos de procesamiento de la información y la tarea infinita que inspira. Porque cuando el representante de ventas le pide a su cliente que explique la incredulidad que parecen haber inspirado los comentarios del representante de ventas sobre el producto, el representante de ventas está reconociendo que algo más que sólo designación pura está ocurriendo cuando se está hablando. Pareciera que está reconociendo que el habla siempre se lleva a cabo con una particular coloración apasionada, incluso si esa coloración apasionada es la gris, monótona, pero ardiente pasión científica de buscar la verdad. Pareciera que al hablar de la pasión del momento, el representante de ventas está intentando producir un acuerdo en el tono. Está intentando crear una conexión entre él y el cliente, alcanzando un cierto consenso en la coloración de la reunión, para finalmente deshacerse de un estado de ánimo en que el cliente lo ve todo -sin importar qué es- como imposi-

ble o molesto o poco fiable. Para decir esto estrictamente en términos del escuchar activo, el representante de ventas está tratando de impedir que el cliente se porte mal, para llevarlo a alguna clase de estado de ánimo receptivo. ***Pero todos estos enfoques suponen que una emoción está dentro de la otra persona y que el lenguaje puede ser usado para aclarar esa emoción.*** Además, estar claros sobre la emoción es también una forma de escapar de la emoción y volver a un espacio de designación monótona y color gris. Así que la designación está presente incluso en este intento de reconocer la parte expresiva del lenguaje. Cuando los clientes se inquietan, voltean los ojos, se inclinan hacia atrás en sus sillas, y cosas así, están denotando emociones tanto como si estuvieran hablando acerca de ellos. Pero la denotación de las emociones mediante el uso de estas señales más activas se interpone en el camino del lenguaje indicativo más puro, que debe ser utilizado para obtener el control de señales activas brutas y menos sofisticados.

Bueno, ¿qué hay de erróneo, precisamente, en esta creencia que las emociones están dentro de nosotros y se muestran ante los demás en señales expresivas? Ciertamente así es como pensamos comúnmente en las emociones. Y es una formulación tremendamente útil—nos permite decirle a las personas que tienen la responsabilidad de controlar sus emociones. Además, todos hemos experimentado ira, tristeza, irritabilidad, y éstas no parecen ser características del mundo, sino más bien de nosotros. Entonces, una vez más, ¿qué es lo erróneo de esta formulación?

Lo primero que debemos observar es que sólo nos damos cuenta que las emociones están dentro de nosotros cuando nos hemos desprendido de una actividad comprometida u otra. Mientras estamos activamente construyendo una hoja de cálculo o haciendo nuestros impuestos o asesorando a alguien, rara vez notamos que tenemos alguna emoción. Nos sorprende cuando nuestra pareja nos dice que estamos de mal humor o que lucimos cansados. Casi universalmente, respondemos de manera irritable, “No, no lo estoy”. Pero ¿qué se está diciendo aquí? Sólo porque no estamos conscientes de nuestro estado de ánimo o nuestra actitud frente a algo, no significa que no tenemos un estado de ánimo o una actitud específica. Y a veces **sí** somos vagamente conscientes de un estado de ánimo específico mientras participamos en una actividad. Pero ahora la pregunta ha cambiado. ¿Quién es exactamente el que tiene el estado de ánimo? ¿Es la persona profunda y reflexiva, o es la actividad que la persona hace que suceda?

Analicemos esta idea desde otra perspectiva por un momento. Todos hemos estado en fiestas marcadas por un estado de ánimo o una sensación desagradable. Y encontramos que en general, este estado de ánimo desagradable simplemente

nos embarga. Una persona dice algo desagradable a otra persona, y en ese contexto, nada parece posible sino una respuesta también desagradable. Si ya hemos llegado a la fiesta antes que esto suceda, no puede ser resistido. Esta sensación de desagrado desaparece sólo si alguna nueva personalidad fuerte, alguien que no ha sido afectado ya, entra en escena con un estado de ánimo diferente, o tal vez el estado de ánimo simplemente sigue su curso. ¿Vamos a imaginar que todas las personas invitadas a la fiesta llegaron en este estado de ánimo desagradable? ¿O vamos a creer que los estados de ánimo son contagiosos como los virus, pero incluso peores que los virus debido a que menos personas son inmunes a ellos?

La primera de estas explicaciones va en contra de nuestra experiencia común. La segunda parece clamar por una explicación física cuando no hay ninguna a la vista, ningún virus que produzca estados de ánimo como otros virus producen resfriados. Más bien, tiene más sentido decir que la actividad de esta fiesta particular —la mezcla de personas, la distribución de la comida y la bebida, las negociaciones con el escenario, la primera conversación que comenzó, la música, todo esto— abre posibilidades particulares para la acción de la misma manera que un Ferrari abre ciertas posibilidades para la acción que son diferentes de las que se abren al sentarse en un Volkswagen Escarabajo. Y estas posibilidades sólo aparecerán claramente en términos de ciertos estados de ánimo y emociones que la posibilidad atrae. La posibilidad de conducir a alta velocidad en el Ferrari sólo se mostrará si el resto de las actividades de nuestra vida nos permiten sentir euforia. Si nuestro hijo acaba de morir en un accidente automovilístico y el único automóvil en la ciudad que podemos arrendar es un Ferrari, la posibilidad de toda esa velocidad será una constante irritación o una pérdida para nosotros en nuestro duelo. El sentido de estos ejemplos de la fiesta y el Ferrari es que **los estados de ánimo no están tanto en nosotros sino que son evocados por las posibilidades de nuestras situaciones**. Pero las situaciones generalmente no son personales. Estas son compartidas en las actividades que compartimos con los demás. Esto debería encajar con nuestra intuición común que sólo sentimos los estados de ánimo y emociones que otras personas en nuestra cultura sienten y reconocen. No andamos por ahí afirmando sentir algo que nadie más en la historia de nuestra cultura ha sentido antes (aunque si somos poetas, podemos afirmar sentir algo que otros están sintiendo, pero que nosotros somos los primeros en expresarlo). Tampoco podemos sentir toda la misma rabia e indignación que sienten los miembros de otras culturas.

Pero, ¿acaso no nos hemos desviado mucho del tema del lenguaje y el escuchar ?

En realidad, no nos hemos desviado en absoluto, porque **lo más impor**

tante que hay que aclarar sobre el lenguaje es que no es principalmente indicativo —no existe para señalar cosas y conceptos y reglas e ideas— sino que es ante todo expresivo. Sin embargo, “expresivo” es un término engañoso, y esta comprensión del lenguaje va en contra de nuestras intuiciones cotidianas normales, aunque sí encaja con algunas de las más profundas. Lo que queremos decir aquí con “expresivo” no es que el lenguaje comience y permanezca enraizado en el grito poético de algún sentimiento interno. Aquí no hay ninguna pretensión del siglo XVIII de que el lenguaje es primero canción y que, por tanto, las palabras de un alto ejecutivo deberían ser tomadas como la expresión poética de sus sentimientos hacia la empresa. Más bien lo que se quiere decir con “expresivo” en este contexto es que el lenguaje funciona, ante todo, para atraer a las personas hacia una clase particular de **espacio revelador** compartido. Esta es una expresión densa que debe ser desempaquetada. Para ver lo que se quiere decir aquí, observemos las ocasiones cotidianas del uso del lenguaje donde el contenido indicativo no podría ser importante.

Supongamos que dos hombres están sentados frente a frente en un sofocante vagón de tren que viaja por Calcuta. Cada uno está sudando abundantemente y obviamente está incómodo por el calor, así que ambos saben que el otro está asándose incómodamente, y además, ambos saben que el otro conoce su situación. Sin embargo, no sería nada de extraño ni increíble si uno le comenta al otro: “¡Qué calor hace aquí!”

En una teoría del lenguaje indicativa (o instrumental), nada significativo ha ocurrido; no se ha intercambiado ninguna información nueva. Las palabras fueron totalmente gratuitas. Pero sabemos de inmediato que algo importante ha sucedido. Tan pronto como el hombre termine su oración, la situación entera ha cambiado. En lugar de dos hombres solos mirándose, el silencio se ha roto, y ahora están compartiendo su condición juntos. Ahora los dos están acalorados en una manera que no estaban antes. Ahora bien, el calor determina una relación entre ellos. Si con este ejemplo no queda claro, imagina que en lugar de dos hombres en el vagón del tren, tenemos un hombre y una mujer jóvenes y solteros. Tan pronto como uno dice que hace mucho calor, ellos están juntos compartiendo un espacio para una posible revelación que no existía antes.

Un **espacio revelador** es, entonces, un espacio de posibilidades. Cuando ambas personas hablan entre sí sobre el calor, se abre un espacio de posibilidades. Lo importante para notar acerca de las conversaciones es que están controladas en gran medida por ciertos aspectos del espacio de posibilidades específico que las abre. La conversación a seguir en el vagón del tren será guiada por el estado

de ánimo o estilo del “sobrentendido” liviano y agradable. Para ver que probable así será, imagina que el primero le dice al segundo: “Vamos a estar deshidratados y enfermos al final de este viaje”. Los acordes profundos que sonarán en la siguiente conversación serán en un tono ácido. Pero para ver este fenómeno de una manera más rica, volvamos a la fiesta mencionada anteriormente. Además, supongamos que los primeros dos hombres que llegan empiezan a hablar de sus estrategias de inversión para el próximo año. Supongamos también que están de acuerdo en muy pocas cosas. Uno ve la economía creciendo firmemente; el otro ve que varias decisiones políticas causarán un desastre. Uno se concentra más en observar las medidas de valor de las empresas, y el otro se enfoca en datos macroeconómicos más amplios. A menos que tengan experiencia en el manejo de este tipo de situaciones, la competitividad de las inversiones en nuestra sociedad probablemente alimentará una conflictividad que podría volverse antagónica. A medida que llegan más personas, serán arrastrados a los diversos modos de responder al antagonismo. Se pedirán pacificadores, porristas, aguateros y otros roles. Y, en general, la petición será irresistible.

¿Cómo sucede esto? Ciertamente no es porque alguien decidió representar alguno u otro de esos roles—el cumplir uno u otro rol se hace de forma inconsciente. Sin duda, el hábito tendrá algo que ver aquí; la gente generalmente ocupa roles con los que están familiarizados. Pero la mezcla de personas fácilmente podría llevar a alguien a asumir un rol con el que él o ella no estén familiarizados. Bueno, entonces, ¿cómo *exactamente las personas llegan a participar en la forma en que lo hacen? Lo hacen escuchando*. Pero ellos no escuchan tanto las palabras de la conversación sino su *estilo*. Responden a las posibilidades abiertas por el antagonismo. Su escucha los invita a responder con tanta riqueza como sea posible a las posibilidades abiertas por el estilo antagónico del discurso. De esta manera, cada persona que llega a la fiesta se convierte en un participante en su estilo actual. Y al hacer esto, la conversación sobre los méritos de un método de inversión sobre otro termina construyendo la atmósfera de la fiesta, que, a su vez, puede orientar lo que ambos hombres se dicen; en cierto momento, sin embargo, tal vez tengan la buena voluntad de desear que todo el asunto simplemente se detenga.

Escuchar, entonces, en primera instancia y en el ejemplo anterior, *es una cuestión de sintonizarse con el estilo del habla y de la actividad que está ocurriendo*. Uno no descifra primero lo que las palabras denotan para después averiguar el estilo en que están dichas. Por el contrario, al igual que con el gesto expresivo y exagerado y la sonrisa de reconocimiento, el estilo es primario.

Por lo general, las personas no son incomprendidas porque están describiendo experiencias, ideas o situaciones tan inusuales y tan complicadas que el oyente necesita mucho más detalle para comprender exactamente lo que se dice. Y cuando hay algún tipo de malentendido técnico respecto al significado de una palabra o una afirmación, hacemos preguntas. Las personas sólo tienen miedo de hacer preguntas cuando se sienten totalmente fuera de sintonía con una situación. Cuando decimos que los ejecutivos de Wall Street no oyen lo que el gerente general de Midwest o Southwest está diciendo, no nos referimos a que Wall Street no entienda el significado de las palabras, sino que no están en sintonía con el sentido de las cosas que el gerente general del Midwest tiene, con el espacio expresivo en que vive.

Pero los ejemplos de la fiesta y del vagón del tren nos muestran que debemos decir más que esto cuando hablamos del malentendido. El malentendido no sucede porque los ejecutivos de Wall Street no están en sintonía con el espacio expresivo específico del gerente general del Midwest, sino porque ellos no establecen un espacio expresivo donde se comprendan mutuamente.

Ahora estamos en una posición para ver lo que está fallando con los intentos de enseñar a los representantes de ventas la habilidad de escuchar. Al tratar de enseñar a los representantes de ventas los principios básicos del pensamiento de los altos ejecutivos; o los principios básicos de la industria de su cliente; o decir las cosas usando sus propias palabras; o a realizar entrevistas, encuestas y lo demás, al representante de ventas simplemente se le está enseñando a encarnar un escuchar fallido. ***Porque el objetivo de escuchar no es que el oyente llegue a ver las cosas como el hablante las ve.*** Este supuesto es el error de la teoría mental del procesamiento de información y la visión indicativa o instrumental del lenguaje. (La misma información debe ser transmitida de una mente a otra).

¿Cuántos gerentes sénior estarían satisfechas con descubrir que el representante de ventas de una empresa proveedora es una versión de “ligas menores” de ella misma? ***El objetivo de escuchar es desarrollar un espacio revelador compartido, para desarrollar una nueva relación, donde cada uno tiene un rol que se pueda desarrollar, no un rol en que un miembro es un experto y el otro es un aficionado con ganas de convertirse en el maestro.*** El representante de ventas que gasta todo su tiempo aprendiendo sobre los productos de su empresa matriz, y luego sobre la industria del cliente y los principios básicos del pensamiento de los altos ejecutivos en esa industria, muy probablemente se encontrara con dos cuerpos de conocimiento, como la contabilidad y la química. No le habrán enseñado cómo formar un espacio revelador compartido entre éstos.

Si este empleado procede entonces intentar cerrar la brecha con habilidades de escucha activa o escucha comprometida o encuestas y lo demás, va a encontrarse desarrollando únicamente un cuerpo de conocimiento, o desarrollando ambos pero separadamente. El resultado será que sólo encuentra un par de delgados hilos que conectan los dos cuerpos de conocimiento cada vez.

Por todas estas razones, es probable que los actuales intentos por mejorar el escuchar sean desastrosos, así que el escuchar tendrá que examinarse más a fondo con el fin de desarrollar algunos ejemplos paradigmáticos y revelar su principio estructurante central.

Principios Estructurantes del Escuchar

La descripción del escuchar que hemos entregado hasta ahora necesita más contenido. Sin embargo, hasta ahora este argumento ha afirmado que todo el punto de vista de procesamiento de información acerca de la mente, junto con su visión indicativa e instrumental del lenguaje, está mal, porque la gente no escucha las palabras u oraciones principalmente por su contenido indicativo y las personas realmente no tratan de entender exactamente el significado de una palabra u oración de acuerdo a la intención del hablante, dado su mundo de preocupaciones y compromisos.

El primer punto va en contra del lenguaje indicativo o instrumental en formas bastante obvias, y el segundo va en contra de la perspectiva de procesamiento de información de la mente, ya que dicha visión sugiere que la comunicación adecuada es una cuestión de transmitir los mismos significados idénticos (datos) de un procesador a otro. Hay algo bastante radical y contrario al sentido común en estas dos afirmaciones. Pero hemos intentado mostrar algunos casos claros donde el contenido indicativo de las palabras y oraciones no esté en cuestión, y cómo el contenido expresivo toma el control. También hemos intentado mostrar un caso claro —la fiesta— donde los recién llegados no parecen hablar con el propósito de impartir tal o cual idea indicativa, sino en aras de incluirse a sí mismos dentro de la actividad en curso en la forma que más sentido les hace y de una manera que perpetúe la actividad. Por último, hemos argumentado que al igual que las personas en la fiesta, los representantes de ventas deberían estar interesados en desarrollar un espacio revelador particular, en el que tanto su empresa matriz y la empresa cliente pueden compartir, en lugar de hacer que el representante de ventas busque convertirse en un experto en ambas empresas. Para ver cómo funciona esto para el representante de ventas, tendremos que seguir desarrollando

mayor conocimiento acerca del escuchar y hablar para el desarrollo de un nuevo espacio de posibles roles.

Para observar más de cerca lo que sucede al escuchar, volvamos al caso del vagón de tren y profundicemos sobre eso un poco más. Nos imaginamos a dos hombres sentados en el vagón sofocante en Calcuta, y el primero dice: “¡Qué calor hace aquí!” Lo que sigue a continuación es que cada uno cuenta otras historias sobre cómo ha tenido que lidiar con el calor antes: se comparten varios sustos con deshidratación, insolación, y otras historias. En el transcurso de esta conversación, cada uno se hace una idea de lo que el otro está haciendo en India y cuáles son sus dos competencias como los “hombres de mundo” que son. Pero, ¿qué está pasando aquí? ¿Hay alguna especie de fusión ocurriendo entre los dos hombres? ¿Acaso ahora se ha compartido la información y la forma de procesarla que cada hombre tenía individualmente? ¿O están ambos dedicados a la actividad compartida de distraerse y no pensar en el calor?

Cada una de sus historias particulares acumula una única historia en que ambos tienen roles como determinados tipos de narradores. En este caso, el hecho de que uno de los dos hombres esté, digamos, en una especie de aventura (huyendo de la vida en Occidente y todo lo que conlleva) y que el otro es, de nuevo, digamos, un trabajador socorrista pagado por las Naciones Unidas—estas vocaciones diferentes significan que ambos hombres probablemente entienden la postración por calor en términos muy distintos y participen en prácticas ligeramente diferentes para lidiar con el calor. Uno piensa y se relaciona con el calor en términos de aventuras —él enfatiza su cuerpo y su mente lo más posible, manteniendo sólo el más estrecho margen de seguridad— mientras que el otro enfrenta la postración por calor como algo mortal que se debe evitar, porque ha visto demasiadas personas morir a causa de ello. Ninguno de los dos necesita fusionarse con la forma del otro de enfrentar la postración por calor para encontrarle sentido la manera en que el otro lo describe. De hecho, mientras van hablando, cada uno descubrirá que no tenía y no tiene formas establecidas de enfrentar la postración por calor relacionadas a sus ocupaciones establecidas, sino que están asumiendo nuevos roles e identidades alteradas en términos de desarrollar la forma y el estilo del espacio revelador expresivo que están abriendo. Mientras uno cuenta una historia, se encontrará a sí mismo descubriendo detalles que antes había ignorado por invisibles o insignificantes, pero que ahora tienen sentido en términos del estilo de lo que están enfrentando. Así que el trabajador de la ONU podría recordar mirando hacia atrás a esta ocasión en este espacio revelador, que él había sido bastante heroico cuando descendió un barranco empinado para salvar la vida de

un rezagado cuya propia familia había dado al hombre por muerto en el calor. Ambos casi habían muerto mientras regresaban. Antes este acto siempre se había presentado en términos de reunir a las familias, y, al momento de relatarlo, él había destacado la descripción de los gritos de alegría de la esposa y los abrazos de los niños y todo el resto dirigido al jefe de familia “dado por muerto”. Pero ahora podrían dominar el relato los detalles de puntos de apoyo resbaladizos.

Esto no quiere decir que el trabajador socorrista simplemente se ve atrapado en el espacio revelador del aventurero. Ahora, están abriendo juntos una nueva aventura donde, digamos, la actitud del viejo oeste americano de “entrar cabalgando al pueblo”, hacer el bien, y luego irse montando hacia la puesta de sol, se sentía como el estilo verdaderamente digno de sentir y de actuar. Cada uno escucha las palabras del otro en la medida que expresan y desarrollan este tipo de sentir y de actuar. De este modo, escuchar no es una cuestión de adjuntar un significado a un sonido, y ni siquiera de adjuntar un significado a toda una serie de otros materiales y sonidos contextuales. ***Escuchares cuestión de sintonizarse con un estilo general y articularlo escuchando para saber qué distinciones son las adecuadas para este nuevo estilo.***

El Principio de Articulación

Debemos reflexionar sobre este último punto, porque éste contiene el primer principio estructurante de escuchar. Queremos develar lo que se entiende por escuchar, para oír qué distinciones son las adecuadas para el estado de ánimo y el estilo del espacio revelador que está siendo explorado actualmente, porque aquí hay una idea contraria a lo esperado que queremos abordar inmediatamente. ¿No escuchamos las palabras y las oraciones del otro, queriendo preguntar? ¿Qué es este “escuchar las distinciones apropiadas”?

Estas preguntas exhiben nuestra perspectiva de procesamiento de la información—una vez más, interponiéndose en nuestra forma actual de tratar con la gente y de hablar. Para ver cómo evitar esto, piensa por un momento en lo que sucede cuando leemos una novela u otro libro largo. Podemos leer cuidadosamente todas y cada una de las oraciones, pero, ciertamente, no respondemos a cada oración. En general, no nos acordamos de oraciones particulares. En lugar de eso, construimos una historia o relato propio a partir de la historia que estamos leyendo. Si somos malos lectores o simplemente estamos cansados o leemos para entretenernos, nuestra lectura (o escucha) se centra en aquellos momentos que completan o dan cuerpo a nuestros modelos normales y muy valorados para ma-

nejear o ver las cosas. Así, por ejemplo, si vemos la vida —como muchos lo hacen— como una serie de pruebas de nuestra astucia animal que nos obligan a ocultar nuestros verdaderos sentimientos, entonces ese momento en una historia donde un personaje se abre y le dice a otro que lo ama, será algo que recordaremos, y que utilizaremos para comprender lo que ya se ha dicho. Y por lo general, vamos a recordar todo ese material que nos llevó a anticipar que llegaría un momento en que se anunciaría el amor verdadero.

Si, por el contrario, somos como filósofos, siempre esperando comprender lo que la discusión significa precisamente, otro momento —uno, digamos, donde el personaje principal dice: “¿Realmente no me creíste cuando te dije que te amaba, o sí?”— será un momento en que este lector filosófico oiga la paradoja del mentiroso (donde nada de lo dicho puede ser creído, incluso la afirmación “nada de lo dicho puede ser creído” no puede ser creída). El recordará la historia en términos de esos momentos, esas escenas cruciales que hacen distinciones que se ajustan a una paradoja del mentiroso. Así, mientras que el primer lector leerá recordando esas escenas que producen distinciones —como la autenticidad abierta y amorosa de la infancia vs. la intrigante adultez, las lágrimas y risas vs. el hablar calculador, etc.— el lector filosófico desarrollará un relato y una memoria donde se desarrollen las distinciones idóneas para su cuento. Por ejemplo, va a recordar escenas donde una verdadera apertura infantil se convierte en algo humillante o donde una simple lágrima o risa parece una traición de alguna manera oscura.

Los lectores superiores, más atentos o más serios tratarán de aferrarse a esos momentos inesperados que no calzan con sus formas predeterminadas de escuchar. Estos lectores construirán una relación con el escritor que está destinada a cambiarlos, en vez de limitarse a confirmar sus predisposiciones. Este tipo de lectura es una donde las escenas extrañas y escenas peculiares, inesperadas e incluso secas, son destacadas y recordadas una y otra vez hasta que salen las distinciones implícitas en ellos, y comienza a revelarse una visión de las cosas distinta a la del oyente habitual. Este proceso requiere coraje intelectual y la persistencia de un lector profesional.

Pero aquí es donde un vendedor se parece más a un lector académico o profesional. Para ver esto, imaginemos lo que ocurre cuando un agente de bienes raíces trabaja con una joven pareja para ayudarles a encontrar su primera vivienda. No podemos imaginar a cualquier pareja joven, así que imaginemos una pareja urbana que vive en un departamento y quiere comprar su primer hogar, en el lugar donde puede pagarlo: los suburbios. Cuando el agente inmobiliario los conoce, ellos están acostumbrados a todos los gustos refinados de la vida que

les ha brindado su económico arriendo. Beben vinos finos, compran en tiendas gourmet. Así que le dicen al agente inmobiliario que quieren estar cerca de una tienda que tenga rúcula y escarola belga; también necesitan una tienda de vinos y un local de café gourmet en las inmediaciones. Ellos saben que tendrán que recortar sus gastos un poco, así que dicen que sacrificarán sus salidas a la ópera, y también dejarán de comprar cappuccino descafeinado en las noches.

La mayor parte de esto va a sonar bastante extraño para un vendedor más acostumbrado a hablar de la calidad de las escuelas, la cantidad de niños en el barrio, el diseño de la casa, el drenaje, el cuidado del jardín, y cosas así. Pero el agente inmobiliario escuchará por algo con lo que pueda trabajar mientras construye su relación con esta pareja. Así que en la conversación de la pareja, se da cuenta que quieren una casa antigua con un algo de carácter y pisos de madera. Puede que él no tenga una idea muy clara de lo que significan “carácter” o “pisos de madera” para esta pareja, pero no se limita a agregar pisos de madera en su cabeza como requisito. Más bien, eso se convierte en una distinción que él rodea con otras distinciones relevantes mientras empieza a conocer mejor a esta pareja.

Mientras tanto, la joven pareja también se encuentra haciendo ajustes. En su conversación con el agente inmobiliario, comienzan a notar que los jardines vecinos son importantes para ellos y que tendrán que comprometerse con el cuidado del jardín. Preguntan sobre los viveros, y ya pareciera que un interés en los restaurantes más finos giró hacia un interés en la jardinería. Una vez más, el agente inmobiliario no interpreta “cercanía a un vivero” como un requisito, sino como otra distinción cargada. Como sucede siempre, se está desarrollando una relación en que el agente inmobiliario es una especie de facilitador de un estilo de vida a otro. Pero más que eso, el espacio revelador que ambas partes comparten al escuchar hace que vean las cosas de una manera nueva. El comienza a ver nuevos aspectos de su entorno suburbano que había dado por sentado. ¿No sabía él antes que una tienda tiene una amplia selección de vinos de California, franceses e italianos, mientras que otra tiene casi exclusivamente vinos de California? Bueno, tal vez, en la mismísima periferia de la conciencia, algo como esta distinción se le había ocurrido. Pero ahora está cargada; él ve las cosas de otra manera, así como ellos ven los patios o jardines diferentes.

El agente inmobiliario comienza a ver que, entre él y estos clientes, se está abriendo un espacio revelador compartido y que tiene un particular estilo. Todos están comenzando a ver las cosas con un compromiso activo con los detalles visuales. Y una vez que el vendedor entiende esto, será capaz de pre-visualizar las casas pensando en sus clientes y podrá mostrarles algunas que sabe que les inte-

resarán. Incluso será capaz de presentarlos con nuevas distinciones que se ajustan a la forma de mirar que están desarrollando todos juntos. Esta casa, señala, se encuentra cerca de una hermosa pista de atletismo que podrían utilizar para mantenerse en forma. Y ese aspecto podría más que contrarrestar el hecho de que el vivero más cercano está a varios kilómetros de distancia, o que los anteriores propietarios no se preocupaban por el piso de madera y pintaron sin taparlo, ya que alfombraron toda su superficie. El agente y la pareja saben que está bien podría ser la casa que los clientes compren.

Ahora, para ver lo que ha sucedido, tenemos que preguntarnos, ¿y si el agente inmobiliario hubiese dicho, en su primera reunión con sus clientes, que deberían estar seriamente interesados en esta casa por la pista de atletismo en las inmediaciones, con bonitas vistas? Esta afirmación habría caído en oídos sordos. En la sucia ciudad se podía correr perfectamente bien, hubieran dicho ellos. Una pista con hermosas vistas no habría tenido nada que ver con sus “requisitos”, podrían haber dicho. El punto es que en su relación con el vendedor, llegaron a desarrollar una forma de ver los suburbios y sus vidas allí; es decir, una forma de verlo que ninguno de los dos había tenido antes. Lo hicieron mediante el descubrimiento de una nueva serie de distinciones cargadas que el representante de la vida suburbana —el agente inmobiliario— podría explicarles lógicamente y cuyo sentido también podrían captar los habitantes de la ciudad que se trasladarían a los suburbios. Recuerda, también, que las distinciones no eran del todo precisas, sino que eran siempre tentativas, a resolverse cuando efectivamente se mudaran a los suburbios.

Lo que hace al agente inmobiliario particularmente efectivo en esta situación es que no se limita a escuchar para oír las distinciones que se ajustan a sus predisposiciones de cómo *deben* pensarse las casas de los suburbios. Tampoco escucha para tener una idea exacta de lo que quiere decir cada una de las distinciones de esta pareja habitante de la ciudad. El no trata de develar lo extraño de sus preocupaciones, digamos, invirtiendo un par de días viviendo en la ciudad o tomando un curso sobre lo que se siente ser un “yuppie urbano”. Todo lo que hubiese aprendido de dicha experiencia o curso es por qué la pareja se había resistido a comprar una casa en los suburbios antes, y por qué aún les parecía una alternativa algo desagradable. En cambio, lo que hizo fue encontrar una de sus distinciones cargadas a la cual él pudiera responder —pisos de madera vs. alfombras de pared a pared— y construir a partir de ahí. Él siempre escuchó la tendencia o estilo o patrón o conexión familiar que organizaba las distinciones cargadas que se estaban desarrollando en su proceso de búsqueda de casa junto a ellos.

En esto, él no estaba escuchando cada palabra o cada oración, pero ***al escuchar estaba prestando atención a la historia que estaban contando mediante sus propias interacciones juntos.*** El estaba escuchando las distinciones que estaba generando esta interacción.

El Principio de Colaboración

Así que ***el primer principio estructurante del escuchar se refiere a las distinciones cargadas que se generan durante el transcurso de la experiencia mutua, el espacio revelador compartido.*** Podemos ver el segundo principio estructurante cuando reflexionamos sobre lo que parece ser un accidente peculiar de la narrativa que acabamos de dar del agente inmobiliario. Sin duda, queremos decir, un sinfín de relaciones o espacios reveladores entre el agente y esta pareja urbana podrían haber surgido de sus charlas y expediciones para buscar casa. ¿Cómo sucedió —o cómo el agente hizo que funcionara— que el espacio revelador desarrollado o que las distinciones que incorporó terminaran con la pareja comprando una casa? ¿Qué les impidió, por ejemplo, simplemente convertirse en buenos amigos o simplemente gente que compartió, como dos pasajeros de un tren, algunas conversaciones interesantes? ***La segunda característica estructurante del escuchar bien es que éste atiende a las distinciones que revelan o aprovechan o recogen un depósito de habilidades y aptitudes lo más rico posible en el otro.***

Para llegar a saber cómo se siente o se ve este principio o incluso esta dimensión de la actividad, es útil comenzar con su ausencia, que casi siempre notamos de inmediato. A veces nos encontramos hablando con alguien que pareciera estar guiando la conversación de una manera u otra para obtener una respuesta predeterminada. Algunos malos vendedores son conocidos por esta práctica. Un vendedor de enciclopedias podría empezar preguntando: “¿Quieres una mejor vida para tus hijos?” O bien, de un representante de alguna empresa de computadoras a un alto ejecutivo de un servicio de arriendo de vehículos: “¿Qué pasaría si usted pudiera cambiar el precio de toda su flota de automóviles momento a momento y redistribuirlo por hora para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado?” Incluso preguntas como: “¿Cómo puede mi empresa ayudar a hacer de tu visión una realidad?”, revelan una agenda establecida y una actitud manipuladora. Cualquier respuesta que se dé a esas preguntas no ayudará a desarrollar o explorar un espacio revelador particular. Por sobre todo, no busca extraer el elemento más rico de la visión, habilidades o prácticas del que responde. A lo más, la pre-

gunta resuena con la idea que la empresa vendedora ha ayudado a alguien similar a la empresa del cliente y desea traducir esa venta exitosa por la cual ya trabajó en una ganancia rápida con esta nueva empresa cliente. Imagínate el agente inmobiliario preguntando a la joven pareja: “¿Qué pasaría si yo pudiese ofrecerles una casa en un vecindario que tenga todas las comodidades de la ciudad y todos los beneficios de los suburbios, y ofrecérsela a ustedes a un precio que puedan pagar?” Si fuéramos amigos de esta pareja, nuestro consejo sería que huyan. Este agente de ventas de bienes raíces está vendiendo estrictamente por tipos, y diciéndoles lo que él sabe que ellos quieren oír. Esto es estéril y degradante.

Entonces, si esta es la experiencia negativa del principio de colección, ¿cuál es su contraparte positiva? Comencemos por pensar en nuestras experiencias en las fiestas. Cuando vamos a las fiestas, ya sea que asistan viejos conocidos o personas nuevas, nos encontramos teniendo largas y gratificantes conversaciones con algunos y conversaciones breves y poco gratificantes con otros. De hecho, estas conversaciones dibujan la trayectoria social que seguimos. Tendemos a buscar las gratificantes y evitar las no tan gratificantes. Pero, ¿cómo marcamos la diferencia?

Bueno, por un lado están aquellas personas que están impresionadas con algo que hacemos. Ellos quieren saber todo al respecto, y lo absorben todo, haciendo ruidos de apreciación de vez en cuando. Esta gente nos cansa. También están aquellos que están interesados en lo que hacemos, pero ya nos han encasillado o tipificado, por lo que quieren escucharnos para que cumplamos con sus expectativas. También huimos de ellos.

¿Qué sucede cuando nos llevamos bien con alguien? Normalmente, estas personas nos interesan porque toman lo que hemos dicho y tratan de aplicarlo a sus propias vidas, y luego nos preguntan si estas aplicaciones tienen sentido. Si sentimos que la parte de sus vidas a la que han aplicado nuestra afirmación es una que les apasiona, entonces nos encontramos atraídos a ellos. Queremos saber lo que podemos añadir a esta vida vivida apasionadamente y qué pueden decir las actividades o narrativas de esa vida. Esto no quiere decir que queremos información o que queremos convertirnos en una esponja. Más bien, ***nos encontramos ya en un nuevo espacio revelador particularmente moldeado, que aprovecha lo que a ambos ya nos interesa.***

Es muy fácil desviarse con este aspecto de lo que sucede en una conversación de este tipo, ya que cada persona le hará al otro muchas preguntas concretas y particulares sobre lo que hace. Así que podría parecer que cada uno está tratando de entender lo más claramente posible cómo funcionan las prácticas del

otro. Pero esto sería perder el punto. ***Cada uno está interesado en la práctica del otro en la medida que contribuya a la nueva forma de ver sus propias prácticas.*** Consideremos nuevamente la conversación de los dos hombres en el vagón de tren. El socorrista no quiere saber exactamente cómo se siente ser un aventurero, y tampoco el aventurero quiere saber exactamente cómo se siente ser un socorrista. Pero ambos quieren aprovechar al otro de la manera más profunda posible, con el fin de lograr que ambos llenen del contenido más rico posible ese nuevo espacio revelador, basado en la filosofía de la película “Western” y el héroe occidental que llega cabalgando a la ciudad, hace una buena obra, y luego se va. Cada uno interrogará al otro sobre los detalles de su relato para extraer distinciones que ayuden a desarrollar este *ethos*. Esto es lo mismo que hará la conversación en la fiesta. En resumen, ***cada uno escucha para convertirse en un colaborador literario junto al otro.***

Pero todo esto podrá parecer demasiado literal. ¿Qué pasa con la vida real de comprar y vender cosas que las empresas necesitan? ¿Acaso, en ese contexto, la actividad de reunir no equivale a recopilar información sobre lo que realmente necesita el cliente para sus negocios o su vida, para luego mostrarle cómo un producto en particular es el que más se acerca a cumplir esas necesidades?

Echemos un vistazo a la venta de un automóvil, porque si existe una industria que parece ofender a la colaboración, es la industria de venta de automóviles. Pareciera que la publicidad de automóviles estuviese desarrollada principalmente para apelar a determinados tipos de personas—por lo general hombres, ya sean toscos o exitosos, de diversas maneras. Y dado que los precios son establecidos por la negociación, la astucia animal y la manipulación parecen desempeñar roles fuertes. Ninguna de estas afirmaciones se puede negar.

Pero ¿cómo es que alguien se decide por un tipo de automóvil en particular? Comencemos enfrentando el hecho de que ninguno de nosotros es inmune a toda la publicidad que vemos, leemos y escuchamos. Basados en esa realidad, en nuestro rango de precios, y en una idea general de nuestras necesidades —¿Qué tan amplio debe ser el auto? ¿Cuánto podemos pagar en gasolina? ¿Qué tipo de materiales vamos a cargar en él? ¿Quién va a verlo y evaluarnos en términos del mismo?—nos encontramos frente a una lista bastante larga de posibilidades. Pero, ¿qué sucede mientras vamos de automotora en automotora? Manteniendo nuestras necesidades básicas en mente, de todos modos vemos la compra de un automóvil nuevo como un cambio en nuestras vidas; de hecho, probablemente pensemos que es como cambiar nuestra imagen. Y mientras nos sentamos en el automóvil, lo manejamos, lo estacionamos, y así sucesivamente, nos miramos y

escucharnos a nosotros mismos, y escuchamos a los demás para tratar de acomodarnos a los nuevos seres posibles que podemos llegar a ser. “Este automóvil es famoso por su alta velocidad en las curvas”, el vendedor nos dice animadamente mientras conducimos por carreteras con muchas curvas y cerros, y entonces nos imaginamos a nuestros seres futuros disfrutando del placer de la velocidad y el control puro del vehículo. Vemos si hay una veta profunda en nosotros que quiere manejar como si estuviese esquiando, y, con su labia, el vendedor trata de explotar esa veta. El nos da nuevos términos para pensar en aquello y para vernos a nosotros mismos en sus términos.

Otro automóvil promete una conducción suave y silenciosa; habla del éxito y el lujo y nos anima a pensar en la confianza que inspirará en nuestros clientes y en nosotros mismos, la facilidad con la que podemos hacer negocios en este automóvil, la forma en que el automóvil en sí es algo para iniciar una conversación: su refinamiento, su seguridad, su suntuosidad. Y así sucesivamente, cada prueba y cada vendedor intentando producir en nosotros la experiencia más rica posible. ¿Qué automóvil aprovecha algún recurso sin explotar, no articulado? Ésa es la pregunta. El automóvil que compramos no es sólo el que satisface nuestras necesidades—probablemente podamos encontrar muchos que hacen eso. El automóvil que compramos es el que nos hace sentir que hay un nuevo y rico sentido de nosotros mismos que ya existe y está listo para salir. El vendedor que colabora de la mejor manera con nosotros para extraer esta riqueza generalmente será el que tiene éxito en hacer que le compremos el automóvil que está vendiendo. Y lo hará sólo si él mismo está apasionadamente comprometido con escuchar la manera en que las capacidades del automóvil que está vendiendo invocan diversas emociones e intereses en sus clientes.

De hecho, aquí podemos ver el principio de la colaboración en el trabajo con mayor claridad, ya que el buen vendedor de autos estará apasionadamente interesado en escoger de todos sus clientes potenciales formas de aprovechar las diversas reacciones provocadas por su automóvil. Su venta es en realidad un tipo de enseñanza; él está enseñando a su cliente la mejor manera de revelar o extraer lo que ya responde al automóvil. Y el vendedor aprende esto en su experiencia con muchos clientes distintos que confeccionan su propio sentido de sí mismos en el automóvil. Para este vendedor, cada prueba de manejo —incluso si no se traduce en una venta— es algo para emocionarse con la oportunidad de colaborar con una persona y desarrollar su imagen. ***Porque el automóvil que apele a algún rico sentido de nosotros mismos es el que vamos a comprar;***

Así que la respuesta a la pregunta con la que comenzamos esta sección resulta

ser bastante simple. ¿Qué es lo que mantendrá a una vendedora de automóviles o bienes raíces en el negocio de vender automóviles o propiedades si empieza por tratar de construir una relación con un cliente potencial? La respuesta tiene que ser porque la vendedora profesional desarrollan una comprensión de sí mismos a través de los distintos tipos de vidas que pueden darnos un automóvil nuevo o una casa nueva. Eso es lo que más le apasiona. Es ahí donde el cliente potencial puede encontrar los recursos más ricos de la vendedora. Eso es lo que va a mantenerla en ese negocio.

Pero sin duda debemos reconocer que los profesionales de ventas cambian de áreas y algunos siguen siendo bastante exitosos a pesar de eso. ¿Cómo explicamos esto? Es precisamente el principio de la recolección o la colaboración que los mantiene en marcha; sólo cambia el recurso (el producto) mediante el cual son capaces de revelar cosas sobre los demás y a sí mismos. Nunca podrían seguir siendo buenos vendedores si no se dejan revelar en términos del nuevo producto que están vendiendo. De hecho, algunos profesionales de ventas prosperan al cambiar de un producto a otro.

El Principio de Anomalías

Hasta ahora esta explicación del escuchar ha realizado algunas afirmaciones contrarias al sentido común, pero ha sido capaz de fundamentarlas, centrándose en las experiencias cotidianas promedio de tener conversaciones en fiestas o al comprar autos y casas, incluso al leer libros. En estas ocasiones, sentimos que la relación que se genera entre las partes del evento es una donde se desarrolla una nueva relación, donde se sacan nuevas capacidades, y donde mientras más esta nueva relación o nueva posibilidad reverbera o afecta a nuestras otras relaciones más antiguas y nuestras antiguas formas de hacer las cosas, será mucho mejor. Podríamos resumir esto diciendo que ***el principio de articulación produce asombro en nosotros, y el principio de colaboración produce una sensación de resonancia.***

Ahora tenemos que describir un tercer principio del escuchar que conduce a los otros dos; es peculiar para nosotros que a menudo conduce a los otros dos debido a su negligencia. Esta negligencia se ve más marcadamente en las ventas de negocios cuando los cambios en el mercado, la fuerza de ventas y los estrategas de la empresa no tienen nada más que decir al respecto—cuando están cegados, por así decirlo. Esto sucede porque no han estado escuchando. Aunque pueden haber estado escuchando en las formas ya descritas, los clientes parecen estar

decidiendo que, aunque les gustan las relaciones que han estado construyendo, de repente ya no son relevantes, sino que parecen anquilosadas. El cliente siente que ya no le gusta en lo que se está convirtiendo. La manera habitual de decir esto en los negocios es que la empresa ha llegado a ser “demasiada burocrática”. ¿Qué cosa no ha escuchado el vendedor en este caso? ¿Dónde ha fallado el escuchar?

Normalmente cuando desarrollamos un espacio revelador con alguien —es decir, cuando desarrollamos una relación— estamos tan atrapados en el asombro y la resonancia de la nueva relación que sólo ponemos atención a las cosas que parecen seguir construyéndola en el mismo sentido que hizo el primer “clic”. Los dos hombres del vagón de tren atenderán únicamente a aquellos aspectos de las historias de cada uno que les ayuden a ambos a entender sus narrativas en términos de la filosofía del viejo oeste. En esto, ellos están escuchando algo nuevo y no algo basado en sus antiguas disposiciones normales. También pueden estar escuchando la articulación de las otras prácticas que posibilitan a ésta— contar historias al estilo del viejo oeste. Pero ellos no están escuchando para oír lo que, en cada uno de ellos, también se resiste a este tipo de historias. También podríamos decir que no están escuchando lo que, en los márgenes de su relación narrativa, lo conduce, pero tendría que estar expresado de manera diferente. Por ejemplo, no escuchan en sus historias un anhelo que aparece de vez en cuando en lo plano de un final para que algo cambie en ellos y no tengan que cabalgar hacia el atardecer, porque tienen un hogar donde llegar. ***Esta forma de escuchar; escuchar para las posibilidades y transformaciones futuras, nos lleva a reconocer qué posibilidades alternativas nos afligen, y cuáles hacemos a un lado, normalmente sin ningún sentido de lo que estamos haciendo.***

Dado que este aspecto del escuchar no se presenta claramente en nuestras transacciones diarias promedio, y puesto que queremos dar a conocer un caso bastante puro de aquello, tendremos que empezar por mirar a un famoso líder nacional, a quien podemos o no admirar. Un líder nacional que manifiesta un caso particularmente ilustre de este principio de escuchar es Lech Walesa, durante la época en que él era el líder principalmente clandestino del partido polaco Solidaridad. No tengo un gran conocimiento de la situación polaca cuando digo esto, sólo el material que se presenta en la *National Public Radio* en Estados Unidos. Pero suponiendo que dicho material presenta toda la historia, entonces podemos ver cómo él escuchaba más que las peticiones obvias que le hacían en diversos espacios de revelación y cómo, escuchando profundamente a lo que era un tanto anómalo, creó una solución novedosa lo que parecía un problema sin solución. El dilema que enfrentaban él y Solidaridad era si valían la pena la pér-

dida de vidas y la destrucción de la economía polaca por resistir agresivamente el totalitarismo respaldado por los soviéticos. Según los líderes de Solidaridad entrevistados en la radio, en general el partido quería tomar el control de Polonia mediante largas huelgas, jornadas de trabajo lento, desobediencia pública, y otras medidas similares. Este pensamiento fue revolucionario y, al parecer, más personas se sentían atraídas por él. Sin embargo, Walesa y muchas otras personas se dieron cuenta que esta resistencia agresiva probablemente traería una respuesta militar, e incluso si la resistencia finalmente resultaba, el país y su economía quedarían en una situación terrible. Pero resulta que Walesa no escuchaba sólo a esta nueva actitud de protesta alegre con resignación acerca de los resultados a largo plazo, aunque trabajó claramente con otros para desarrollar esta nueva forma independiente de pensar. El anticipó las articulaciones de este espacio revelador y mostró a la gente cómo podía aprovechar varias comprensiones ricas de sí mismos, porque él también se enteró que lo que yacía bajo la alegre, pero también desesperada y agresiva resistencia, era un nervioso, terrenal amor a la patria y al pueblo polaco. Así, mientras otros estaban genuinamente intentando transformarse en unos revolucionarios, Walesa escuchó y desarrolló el nerviosismo en su discurso y sus fantasías. Lo hizo tanto entre sus compañeros de partido como en sus conversaciones con funcionarios del gobierno. A medida que trabajaba con más gente, el nerviosismo se hizo palpable, y comenzó a administrar negociaciones y compromisos reales. ***Al escuchar, entonces, tan atentamente al tono dominante de los eventos como a lo que resistía este tono, Walesa hizo surgir una posibilidad que nadie sospechaba estaba allí.*** De hecho, el propio Walesa no podría haber estado seguro de aquello. En general, se fue revelando sola en el entorno de lo que estaba sucediendo de manera más obvia. Y los miembros del partido Solidaridad relatan su asombro e incluso su sentido de pérdida de posibilidades cuando Walesa fue capaz de dirigir con éxito las negociaciones en lugar de una guerra.

Ahora estamos a punto de tomar conciencia de una característica de los espacios de revelación para la cual este tercer principio de escuchar presta especial atención. ***Los espacios de revelación particulares o articulaciones de espacios de revelación tienen una tendencia a generar su propio fin o su propia transformación. Esta es una manera de decir que nunca son totalmente autónomos, sino que siempre se basan en las prácticas y formas de decir y ver las cosas que les resisten.*** Aunque esto pueda sonar un poco oscuro o incluso improbable, se trata sencillamente de darse cuenta que una única forma de enfrentarse con las cosas simplemente no funcionará en todas las situaciones. Nuestra

forma de interactuar con herramientas familiares no será una muy buena forma de interactuar con los mejores platos de porcelana de la familia. Y el desarrollo de cualquier relación particular con cualquier cosa, incluso las herramientas conocidas, eventualmente abrirá nuevas posibilidades. Las sencillas herramientas del artesano eventualmente abrieron posibilidades para el tipo de herramientas a gran escala en las fábricas que convierten a los seres humanos tanto en siervos del sistema industrial como en expertos manipuladores de herramientas en un solo proceso comprensible. Un conjunto de prácticas conlleva otros conjuntos de prácticas implícitas.

Podemos ver esto de manera bastante concreta si miramos la industria del cine. Si nos remontamos a finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970, muchas de las películas famosas se trataban de pequeños o influyentes ladrones y hombres de confianza. También florecieron los programas de televisión con esos tipos como sus personajes principales. Hoy podemos ver que estas películas y programas de televisión eran populares porque expresaban una insatisfacción con la forma en que nuestras instituciones más grandes nos estaban representando. Con frecuencia sentíamos que estábamos jugando juegos en los que no confiábamos. La gente a menudo sentía que estaba fingiendo, y estas películas y programas de televisión cristalizaron esa idea por nosotros. Pero si bien estas películas y programas de televisión articularon un nuevo espacio revelador, tocaron una fibra sensible dentro de nosotros y nos dieron una sensación de asombro y emoción, también nos hicieron sensibles a una resistencia vaga que teníamos hacia ellos. De forma bastante difusa, nos pareció que no era correcto ser falsos, estar por fuera como forajidos. Y esta resistencia fue precisamente lo que se recogió y articuló en las películas de aventuras de principios de la década de 1980, con su confianza y franqueza ingenua. Aunque esta forma de expresión sigue siendo popular entre nosotros, éstas también generan una resistencia bastante difusa en nosotros, que nos dice que las cosas son demasiado simples en esas películas.

Ahora, aquí se podría cometer un error muy grave: uno podría pensar que escuchar profundamente a las anomalías que acabamos de mencionar es una forma de escuchar que busca decididamente profetizar o proyectar analíticamente el futuro. Esto no es cierto en absoluto. El punto es que *uno tiene que escuchar cómo se puede articular la resistencia anómala*. Uno escucha esto de la misma manera que el vendedor de bienes raíces escuchó a su pareja joven o la forma en que el lector de un libro inventa una historia que toma en cuenta lo que parecen ser las distinciones importantes. Pero en este caso, uno escucha el otro lado de nuestro propio acto de escuchar. Entonces, en lugar de limitarse a escuchar a la

joven pareja, el vendedor debe escuchar lo que provoca una nota amarga en su propio acto de escuchar. “¿Es tal vez un poco difícil de creer que las inversiones de bienes raíces suponen siempre ser grandes maneras de proporcionar protección, una reducción de impuestos, y una valorización del capital? ¿No deberían desglosarse estos tres aspectos de la compra del hogar?” Al escuchar cualquier cosa que resista a la relación que él construye, él estará articulando un futuro, además del presente. Si él comparte sus articulaciones, él estará creando un futuro.

Para que este principio del escuchar quede más claro, necesitamos tener una mejor explicación de por qué normalmente no lo experimentamos. ¿Qué sucede cuando nuestros clientes nos critican o resisten lo que les decimos? Normalmente intentamos manejar la resistencia o la crítica en su forma actual en términos de nuestra relación en general. Lo tomamos como una oportunidad para profundizar nuestra relación en los mismos términos en los que la hemos estado desarrollando. **Arreglamos las cosas.** Así, no nos preguntamos si hay otra manera de ver las cosas o de tratar las cosas que bien podría ser el origen de la resistencia o queja. Si sentimos que la crítica de nuestro cliente tiene algo más sustancial, es más que probable que empecemos a pensar en el modo de procesamiento de la información e investiguemos la empresa del cliente, el estado de la competencia con otras empresas en su industria, desarrollemos de un perfil, y determinemos cómo llevamos al mercado este tipo de industria. Una gran empresa de informática presenta un buen ejemplo de cómo se ve este tipo de actividad, y también nos puede mostrar lo que, precisamente, la empresa se pierde.

Esta empresa tenía la costumbre de invitar a los directores de sus clientes más grandes a un importante evento de la empresa que se organizaba cada año justo antes del *Super Bowl* (final de la liga profesional de fútbol americano). La compañía presentaba ante los directores las nuevas investigaciones, los nuevos avances en el diseño de computadoras, y los sistemas propuestos y esperados, y luego se invitaba a los directores a sentarse en el palco de la empresa en el *Super Bowl*. Durante una de las sesiones finales, donde se suponía que un funcionario de la empresa de informática debía resumir las reuniones y obtener algunas reacciones, un director dijo que simplemente estaba cansado de oír todo acerca de la tecnología más avanzada de la empresa de informática, cuánto más rápido, más potente, integrado, y todo eso era. Él quería que la empresa de informática resolviera sus problemas. Durante la reunión, el funcionario no dijo mucho para responder a esto. Pero se dio cuenta de que este comentario no era sólo un poco de insatisfacción cualquiera. Por el contrario, él y otras personas de su empresa determinaron que la industria ya no sería orientada hacia la tecnología. La indus-

tria se estaba transformando bajo sus narices y estaba comenzando a orientarse hacia los clientes. Fue entonces que la empresa decidió que su fuerza de ventas tendría que volver a capacitarse para que sus miembros pudieran actuar como consultores para las industrias que servían. De esta manera, la compañía podría resolver los problemas del cliente y seguir dominando su campo. ¿Hay algún mejor caso del escuchar que éste? ¿O hay alguno peor?.

Este es precisamente un caso de ser insensible ante una relación ya desarrollada y las formas en que ésta puede renovarse. Para ver esto, sólo deberíamos preguntar si es realmente probable que un director pidiera a la empresa de informática que le ofreciera consultores, además de sus computadoras. ¿Estaba este director realmente hambriento de consultores? En su industria, eso es poco probable. Más bien, la empresa de informática había desarrollado una relación con sus empresas clientes en la cual se entendía que debía proveer equipos y servicios excepcionales a cada empresa. Todo esto era de muy alta tecnología. Sus técnicos eran de primer nivel, y si un equipo fallaba, era rápidamente reparado y puesto en marcha. ¿Cómo podría un director encontrar algún problema con una relación tan cómoda? Lo más probable es que la respuesta tiene que ver con el mismo éxito de la relación, y no tanto con un cambio en la industria, aunque un cambio a nivel de industria bien podría haber estado a la vista.

A medida que la empresa de informática proporcionaba computadoras más rápidas que podían ejecutar más aplicaciones, el director probablemente se encontró enfrentando las expectativas adicionales de ejecutivos de otras divisiones, y pocas de estas expectativas podían cumplirse tan solo con las actualizaciones sencillas o complicadas de una clase u otra. ¿Significa esto que quería que la empresa de informática encontrara la manera de resolver estos problemas por él? ¿O acaso quería que la empresa de informática comenzara a proporcionarle las herramientas que le podrían ayudar a resolver su problema? Obviamente, “querer” es una palabra demasiado fuerte aquí, él no quiere nada en particular. Pero si estamos escuchando correctamente las resistencias, podemos sospechar que una relación basada en proporcionar herramientas para ayudar a pensar —para apoyar la concentración y la investigación— es lo que él “quiere”. Esto no requiere que la empresa de informática proporcione consultores, sino que proporcione los tipos de herramientas que necesitan las personas en las empresas que tienen muchos datos.

Conclusión

¿Este ensayo ha abogado meramente por un enfoque holístico para escuchar? Es decir, ¿acaso estamos diciendo que cada relación con cada cliente tiene que asumirse como única, y lo que se dice tiene que ser entendido estrictamente en términos de esa relación? La respuesta a estas preguntas va en dos direcciones diferentes. Y la razón es que el holismo ha sido malentendido. Si decimos: “Sí, cada relación con un cliente debe ser tomado por separado, y todo lo que el cliente dice debe ser entendido en términos de esa relación”, entonces esta afirmación de inmediato parece ser imposible de cumplir. Porque, ¿cómo podría una empresa eficazmente manejar muchas relaciones distintas? ¿Significa esto que todo lo que vende una empresa debe ser personalizado para cada cliente, no importando qué es? Decir que sí a esto parecería pura tontería, y es eso lo que pareciera que exige el holismo: algún tipo de tarea sobrehumana, precisamente del tipo de la primera sección de este ensayo, reconocido ya como imposible.

Es parte de la comprensión holística que esta explicación promueve que no se requiere que los vendedores se conviertan en superhombres de ningún tipo. Más bien, este relato explica lo que los buenos vendedores hacen desde el principio. No aprenden todo lo que pueden acerca de otras industrias. ***Los buenos profesionales de ventas se comprometen apasionadamente con saber lo más que pueden acerca de sus propios productos y buscan trabajar con el cliente para encontrar la manera de hacer su negocio más productivo mediante el uso de estos productos.*** En resumen, los productos de las empresas de origen se convierten en una herramienta para reflexionar sobre cómo funciona cualquier negocio. Esto no requiere que los vendedores se conviertan en super-humanos capaces de entender decenas de diferentes tipos de negocios. Por el contrario, este ensayo propone que ellos realmente utilicen sus productos como herramientas para pensar acerca de y entender a las empresas que son sus clientes. Así como la buena agente de ventas de bienes raíces piensa en sus clientes en función de su estilo de pensamiento inmobiliario y sus elecciones, también otros profesionales de ventas deberían hacer lo mismo.

El segundo cambio en la forma de escuchar que busca promover este ensayo es que ***escuchar no se trata de recibir información; escuchar se trata de construir una buena relación.*** Uno no intenta obtener la mayor cantidad de información posible, sino que debe tratar de encontrar las distinciones críticas que tanto el oyente como el hablante pueden compartir y desarrollar. Y las distinciones críticas no son sólo las preocupaciones de los clientes sobre el producto específico que un vendedor puede vender, sino que son las distinciones que sugieren

la forma en que el producto va a ser utilizado y la forma en que los productos futuros también podrían utilizarse. Esto no quiere decir que el vendedor debe ser pasivo hasta que oiga los beneficios que el cliente quiere, para después venderle los beneficios y proveer las características—el viejo modelo de ventas. Más bien, ***el vendedor debe escuchar para oír cómo su producto le permite pensar en el negocio del cliente de manera reveladora.*** Entre más reveladora, mejor. Y las resistencias deben ser tomadas tan en serio como las aceptaciones, porque en ellas está el futuro de la relación. Porque en definitiva lo que el vendedor siempre está vendiendo es una mejor práctica de negocios, una que promete proporcionar continuamente una mejor manera de tratar con los empleados, clientes, vendedores y productos.